

**ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΚΑΘΕΤΗΣ  
ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Αθηνά Θ. Καραπάνου  
Διπλωματική Εργασία  
ΠΜΣ.ΔΕ**

**2005**

**ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΚΑΘΕΤΗΣ  
ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Μια ανάλυση της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης και  
των παραγόντων που οδηγούν μια επιχείρηση στην  
υιοθέτησή της.**

**Αθηνά Θ. Καραπάνου  
Πτυχίο Χημικού Μηχανικού  
Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**2005**

**ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

**Στους πολυαγαπημένους μου γονείς**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΣΕΛΙΔΑ

Ευχαριστίες .....	i
Κατάσταση Πινάκων .....	ii
Κατάσταση Διαγραμμάτων .....	iii

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

1.1 Εισαγωγή .....	1
1.2 Δείκτες συγκέντρωσης .....	3
1.2.1 Ο Δείκτης Herfindahl Hirschmann .....	3
1.2.2 Ο Δείκτης Συγκέντρωσης .....	5
1.3 Εταιρικές Στρατηγικές .....	6
1.4 Οριζόντια Ολοκλήρωση .....	14
1.5 Κάθετη Ολοκλήρωση .....	18
1.5.1 Μορφές Κάθετης Ολοκλήρωσης .....	21
1.5.2 Βαθμοί Κάθετης Ολοκλήρωσης .....	23
1.6 Κάθετοι Περιορισμοί .....	30
1.7 Ανακεφαλαίωση .....	33
Επιλεγμένη βιβλιογραφία .....	34

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

#### ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

2.1 Εισαγωγή .....	36
2.2 Λόγοι υπέρ και κατά της κάθετης ολοκλήρωσης .....	37
2.2.1 Ολοκλήρωση για χαμηλότερα κόστη συναλλαγής .....	39
2.2.2 Ολοκλήρωση για εξασφάλιση προμήθειας .....	46
2.2.3 Ολοκλήρωση για εξάλειψη των εξωτερικότητων .....	48
2.2.4 Ολοκλήρωση για αποφυγή κυβερνητικών παρεμβάσεων .....	48

2.2.5 Ολοκλήρωση για αύξηση των μονοπωλιακών κερδών.....	48
2.2.6 Ολοκλήρωση για εξάλειψη της δύναμης της αγοράς.....	67
2.3 Ιστορικές αλλαγές στην έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης .....	68
2.4 Μετρήσεις και τάσεις κάθετης ολοκλήρωσης.....	72
2.4.1 Μετρήσεις εισροών.....	72
2.4.2 Μετρήσεις και τάσεις τον 20 <sup>ο</sup> αιώνα.....	75
2.5 Κάθετη ολοκλήρωση και ανταγωνισμός .....	78
2.6 Ανακεφαλαίωση.....	84
Επιλεγμένη βιβλιογραφία .....	86

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΚΑΘΕΤΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ**

3.1 Εισαγωγή .....	88
3.2 Σχέση κατασκευαστή-διανομέα .....	90
Χρήση των κάθετων περιορισμών για την επίλυση προβλημάτων στη διανομή.....	93
3.4 Επιδράσεις των κάθετων περιορισμών .....	115
3.5 Κάθετοι περιορισμοί και αντιμονοπωλιακός νόμος.....	122
3.6 Δικαιοχρησία .....	125
3.7 Ανακεφαλαίωση.....	127
Επιλεγμένη βιβλιογραφία .....	128

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ**

4.1 Εισαγωγή .....	131
4.2 Παρουσίαση των δύο περιπτώσεων .....	133
4.2.1 Η περίπτωση της Fisher Body και της General Motors.....	134
4.2.2 Η περίπτωση της Weibulls και της Volvo .....	135
4.3 Σύγκριση των δύο περιπτώσεων.....	140
4.3.1 Ιδιαιτερότητα των στοιχείων του ενεργητικού.....	141

4.3.2 Συμβόλαια.....	145
4.4 Ερμηνεία επιλογής διαφορετικής στρατηγικής στις δυο περιπτώσεις.....	154
4.5 Ανακεφαλαίωση.....	158
Επιλεγμένη βιβλιογραφία .....	160
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	162

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου για την ευκαιρία που μου δόθηκε να παρακολουθήσω δύο άκρως επιμορφωτικά και δημιουργικά έτη στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές της σχολής, ιδιαίτερα όμως τον Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Χρήστο Αγιακλόγλου που ήταν και ο επιβλέπων καθηγητής μου στην εκπόνηση της παρούσας Διπλωματικής εργασίας και ο οποίος καθ' όλη τη διάρκειά της με παρότρυνε και με στήριξε.



# ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αθηνά Θ. Καραπάνου

Σημαντικοί όροι

Κάθετη ολοκλήρωση, κάθετοι περιορισμοί, κόστη συναλλαγής, ιδιαίτερα  
στοιχεία του ενεργητικού, συμβόλαια

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει την έννοια της κάθετης ολοκλήρωσης, να εξετάσει τους λόγους που οδηγούνται ορισμένες επιχειρήσεις στην καθετοποίηση, αλλά και να σχολιάσει αυτούς για τους οποίους ορισμένες άλλες επιχειρήσεις επιλέγουν κάποια άλλη μορφή συνεργατικής σχέσης. Επίσης, περιγράφονται ορισμένοι τρόποι από αυτούς που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση της συγκεκριμένης στρατηγικής. Τέλος, παρουσιάζονται δύο μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων, οι οποίες αν και ανήκουν στον ίδιο κλάδο, αυτόν της αυτοκινητοβιομηχανίας, ωστόσο ακολούθησαν τελικά διαφορετικές στρατηγικές και θα ερμηνευτούν οι λόγοι που συμβαίνει αυτό.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΣΕΛΙΔΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1	Χαρακτηρισμός της συγκέντρωσης μιας αγοράς βάση των τιμών του δείκτη ΗΗΙ.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1	Προβλήματα που εμφανίζονται στη διανομή και η απάντηση των κατασκευαστών.....	114

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΣΕΛΙΔΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1	Στρατηγικές ανάπτυξης .....	11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2	Μορφές κάθετης ολοκλήρωσης.....	24
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3	Πλήρης και ασθενής ολοκλήρωση.....	27
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1	Κάθετη οργάνωση ενός κλάδου .....	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2	Ισοποσοτικές και ισόκοστες καμπύλες σταθερών αναλογιών .....	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3	Συνάρτηση παραγωγής σταθερών αναλογιών -κέρδη από μια ολοκληρωμένη επιχείρηση.....	60
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4	Συνάρτηση παραγωγής σταθερών αναλογιών -κέρδη από ένα μονοπώλιο που προμηθεύει έναν ανταγωνιστικό κλάδο.....	62
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5	Ισοποσοτικές και ισόκοστες καμπύλες μεταβλητών αναλογιών.....	65
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1	Κέρδη από την ολοκλήρωση του κατασκευαστή με το διανομέα .....	95
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2	Κέρδη από τα διαδοχικά μονοπώλια .....	96

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

#### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες για το λόγο ύπαρξης των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός που συνδυάζει και οργανώνει πόρους για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών προς πώληση.

Οι επιχειρήσεις υπάρχουν γιατί σε αντίθετη περίπτωση θα ήταν πολύ αναποτελεσματικό αλλά και δαπανηρό για τους επιχειρηματίες να επιβάλλουν συμβόλαια στο εργατικό δυναμικό, τους ιδιοκτήτες κεφαλαίου, γης και άλλων πόρων για κάθε βήμα της παραγωγικής διαδικασίας και της διαδικασίας διανομής. Αντίθετα, οι επιχειρηματίες, συνήθως, συνάπτουν μακροπρόθεσμα συμβόλαια ευρύτερου περιεχομένου με το εργατικό δυναμικό προκειμένου αυτοί να αποδίδουν έναν αριθμό καθηκόντων για ένα συγκεκριμένο μισθό. Ένα τέτοιο γενικό συμβόλαιο είναι πολύ λιγότερο δαπανηρό σε σχέση με τα πολυάριθμα συγκεκριμένα συμβόλαια και έχει μεγάλα πλεονεκτήματα τόσο για τον επιχειρηματία όσο και για τους εργάτες και άλλους ιδιοκτήτες πόρων. Ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης είναι να εξοικονομεί τέτοια κόστη συναλλαγής. Εκτελώντας μια επιχείρηση πολλές λειτουργίες εντός των ορίων της, εξοικονομεί,

επίσης, σε φόρους επί των πωλήσεων και αποφεύγει ελέγχους τιμών και άλλες κυβερνητικές ρυθμίσεις που εφαρμόζονται μόνο σε συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων.

Συνεπώς, η λειτουργία της επιχείρησης είναι η αγορά πόρων ή εργατικού δυναμικού, κεφαλαίου και πρώτων υλών για τη μετατροπή αυτών σε αγαθά και υπηρεσιών προς πώληση. Αρχικά, η θεωρία της επιχείρησης βασίστηκε στην υπόθεση ότι αντικειμενικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των τρεχόντων ή βραχυπρόθεσμων κερδών της, ή ακόμα, μέσω εξοικονόμησης των βραχυπρόθεσμων κερδών της, η μεγιστοποίηση των μακροπρόθεσμων κερδών της. Η θεωρία της επιχείρησης πλέον υποστηρίζει ότι πρωταρχικός σκοπός μια επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τον πλούτο ή την αξία της.

Μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει αυτό το σκοπό επιλέγει να ακολουθήσει κάποια στρατηγική ανάπτυξης με συγκέντρωση των πόρων της σε ορισμένες γραμμές προϊόντος που έχουν προοπτικές ανάπτυξης. Οι δυο βασικές στρατηγικές συγκέντρωσης είναι η οριζόντια και η κάθετη ολοκλήρωση.

Στο κεφάλαιο αυτό θα δοθούν οι βασικότεροι δείκτες που μετρούν τη συγκέντρωση ενός κλάδου και οι οποίοι είναι ο δείκτης Herfindahl Hirschmann και ο δείκτης συγκέντρωσης. Κατόπιν θα αναπτυχθούν οι κατευθυντικές στρατηγικές σαν μέρος των εταιρικών στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση και θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στις στρατηγικές ανάπτυξης και κυρίως, στην οριζόντια και

κάθετη ολοκλήρωση. Τέλος θα γίνει μια εισαγωγή στη θεωρία των κάθετων περιορισμών, που θα μας απασχολήσουν σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

## 1.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

Οι δυο πιο γνωστοί τρόποι μέτρησης της συγκέντρωσης ενός κλάδου είναι μέσω του δείκτη Herfindahl Hirschmann Index (HHI) και του δείκτη συγκέντρωσης (Concentration Ratio Index). Η παρουσίαση των δεικτών θα γίνει θεωρώντας ότι υπάρχουν  $n$  επιχειρήσεις σε ένα κλάδο και σύμφωνα με το μερίδιό τους στην αγορά, η επιχείρηση 1 είναι η μεγαλύτερη, ακολουθεί η επιχείρηση 2, κτλ. Έτσι, αν  $s$  δηλώνει το μερίδιο αγοράς μιας επιχείρησης εκφρασμένο σε ποσοστό, τότε τα  $s_1 \geq s_2 \geq \dots \geq s_n$  αντιστοιχούν στα μερίδια αγοράς για τις επιχειρήσεις 1,2, ..., n.

### 1.2.1 Ο ΔΕΙΚΤΗΣ HERFINDAHL HIRSCHMANN

Ο δείκτης Herfindahl Hirschmann (HHI), ορίζεται ως το άθροισμα των τετραγώνων των μεριδίων αγοράς των επιχειρήσεων του κλάδου, δηλαδή ως:

$$HHI = s_1^2 + s_2^2 + \dots + s_n^2 \quad (1.1)$$

Έτσι, εάν, για παράδειγμα, ο κλάδος καταλαμβάνεται από μόνο μία επιχείρηση, περίπτωση μονοπωλίου, τότε η επιχείρηση αυτή θα έχει 100% μερίδιο αγοράς και

ο δείκτης HHI θα λαμβάνει τη μέγιστη δυνατή τιμή, δηλαδή θα είναι ίσος με  $100^2$  (=10.000). Η τιμή του δείκτη μειώνεται καθώς αυξάνεται ο αριθμός  $n$  των επιχειρήσεων. Αν υπάρχει, δηλαδή, μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στο κλάδο, καθεμία από τις οποίες έχει σχεδόν μηδενικό μερίδιο αγοράς, τότε ο δείκτης θα έχει τιμή κοντά στο μηδέν, κάτι που φανερώνει μορφή αγοράς τέλει ανταγωνισμού. Όσο μεγαλύτερη τιμή λαμβάνει ο δείκτης HHI τόσο μεγαλύτερη υποθέτουμε ότι είναι η συγκέντρωση του κλάδου. Στον Πίνακα 1.1 δίνονται ενδεικτικά διάφορες τιμές του δείκτη HHI βάση των οποίων μια αγορά θεωρείται μη συγκεντρωμένη ή συγκεντρωμένη.

Πίνακας 1.1

**Χαρακτηρισμός της συγκέντρωσης μιας αγοράς βάση των τιμών του δείκτη**

**HHI**

HHI < 1000	αντιπροσωπεύει μια μη συγκεντρωμένη αγορά
1000 < HHI < 1800	αντιπροσωπεύει μια μετριοπαθώς συγκεντρωμένη αγορά
HHI > 1800	αντιπροσωπεύει μια υψηλά συγκεντρωμένη αγορά

Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται πολλές φορές και σαν οδηγός για την εκτίμηση του εάν ή όχι θα πρέπει να επιτραπεί να ακολουθηθεί κάποια στρατηγική συγκέντρωσης, όπως είναι η κάθετη και η οριζόντια ολοκλήρωση. Δηλαδή, για τιμή του δείκτη HHI μικρότερη του 1000 (σχετικά μη συγκεντρωμένη αγορά) ο νόμος δεν θα εμπόδιζε μια επιχείρηση να ακολουθήσει κάποια στρατηγική συγκέντρωσης. Για τιμή του HHI μεταξύ του 1000 και του 1800, κάτι το οποίο αντιπροσωπεύει μια μετριοπαθώς συγκεντρωμένη αγορά, ο νόμος θα εξέταζε την επίδραση που θα είχε στον ανταγωνισμό μια τέτοια στρατηγική. Τέλος, όταν ο δείκτης HHI κυμαίνεται πάνω από 1800, οπότε η αγορά θεωρείται υψηλά συγκεντρωμένη, μια στρατηγική συγκέντρωσης θα ήταν δύσκολο να επιτραπεί λόγω των αρνητικών επιδράσεων της στον ανταγωνισμό.

### 1.2.2 Ο ΔΕΙΚΤΗΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

Ο δείκτης συγκέντρωσης CR (Concentration Ratio Index) είναι το συνδυαζόμενο μερίδιο αγοράς των  $m$  μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου και ορίζεται ως:

$$CR_m = s_1 + s_2 + \dots + s_m \quad (1.2)$$

όπου  $s_m$  είναι το μερίδιο αγοράς της  $m$  επιχείρησης.

Το κατώτερο όριο του δείκτη αυτού είναι το μηδέν, εάν ο αριθμός ίσου μεγέθους επιχειρήσεων τείνει στο άπειρο, ενώ το ανώτατο όριό του είναι το 100, εάν  $m$  ή



λιγότερες επιχειρήσεις προμηθεύουν όλη την αγορά. Συνήθως, χρησιμοποιούμε τις 4 μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου  $CR_4$  για να υπολογίσουμε τη τιμή του δείκτη. Στην περίπτωση αυτή εάν η τιμή του  $CR_4$  βρίσκεται κοντά στο μηδέν, αυτή η τιμή θα ήταν ένδειξη ενός εξαιρετικά ανταγωνιστικού κλάδου, αφού θα σήμαινε ότι οι τέσσερις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου δεν θα είχαν σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Γενικά, αν η τιμή του  $CR_4$  είναι μικρότερη του 40, οπότε οι τέσσερις μεγαλύτερες επιχειρήσεις κατέχουν λιγότερο από το 40% του κλάδου, ο κλάδος θεωρείται ότι είναι πολύ ανταγωνιστικός. Από την άλλη, αν η τιμή του  $CR_1$  είναι μεγαλύτερη από 90, μία εταιρεία ελέγχει ποσοστό μεγαλύτερο του 90% της αγοράς, οπότε ο κλάδος θεωρείται μονοπώλιο.

Αν και χρήσιμος ο δείκτης συγκέντρωσης δεν δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα της συγκέντρωσης των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο γιατί εξ' ορισμού δεν χρησιμοποιεί τα μερίδια αγοράς όλων των επιχειρήσεων του κλάδου. Έτσι, εάν υπήρχε μια μεταβολή στα μερίδια αγοράς των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου ο δείκτης συγκέντρωσης δεν θα μεταβάλλονταν σε αντίθεση με τον δείκτη ΗΗΙ, η τιμή του οποίου θα άλλαζε.

### 1.3 ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Μια από τις βασικότερες στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει και να επιτύχει είναι οι εταιρικές στρατηγικές (corporate strategies). Σύμφωνα με τους Hill, Ireland και Hoskisson (1997), οι εταιρικές στρατηγικές ορίζονται ως οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. Οι εταιρικές στρατηγικές καλύπτουν τρία κυρίως πεδία που σχετίζονται με τα εξής:

- Τον προορισμό μιας επιχείρησης προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περικοπή (κατευθυντική στρατηγική, directional strategy)
- Τους κλάδους ή τις αγορές στις οποίες ανταγωνίζεται η επιχείρηση μέσω των προϊόντων της και των επιχειρησιακών της μονάδων (στρατηγική χαρτοφυλακίου, portfolio strategy)
- Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητές της, μεταφέρει τους πόρους της, καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων της και των επιχειρησιακών της μονάδων (parenting strategy)

Οι εταιρικές κατευθυντικές στρατηγικές (Corporate Directional Strategies), η πρώτη κατηγορία των εταιρικών στρατηγικών, ορίζουν τη συνολική κατεύθυνση που θα

ακολουθήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Υπάρχουν τρεις ευρείες κατηγορίες εταιρικών κατευθυντικών στρατηγικών που είναι οι ακόλουθες:

- *Στρατηγικές ανάπτυξης (Growth Strategies)*
- *Στρατηγικές σταθερότητας (Stability Strategies)*
- *Στρατηγικές περικοπής (Retrenchment Strategies)*

Στη συνέχεια αναλύονται εκτενέστερα οι κατηγορίες αυτές των εταιρικών κατευθυντικών στρατηγικών.

### **Στρατηγικές ανάπτυξης**

Οι στρατηγικές ανάπτυξης (Growth Strategies), οι πιο ευρέως γνωστές εταιρικές κατευθυντικές στρατηγικές των επιχειρήσεων, σχεδιάζονται για την επίτευξη ανάπτυξης σε πωλήσεις, σε στοιχεία του ενεργητικού, σε κέρδη, ή σε κάποιο συνδυασμό όλων αυτών. Οι δύο βασικές εταιρικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι η συγκέντρωση εντός μιας γραμμής προϊόντος ή κλάδου και η διαποίκιση σε άλλα προϊόντα ή κλάδους. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά της επιχείρησης, μέσω επένδυσης σε ανάπτυξη καινούριων προϊόντων, είτε εξωτερικά της επιχείρησης, μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών.

Με τον όρο *συγχώνευση* εννοούμε τη συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρειών, η οποία πραγματοποιείται με την ανταλλαγή μετοχών και η φύση της

είναι συνήθως “φιλική”. Η δε προκύπτουσα νέα επιχείρηση, συνήθως, έχει όνομα που προέρχεται από τη σύνθεση των ονομάτων των δύο εταιρειών που τη συνθέτουν. *Εξαγορά* είναι η αγορά μιας επιχείρησης, η οποία απορροφείται τελείως σαν τμήμα ή σαν λειτουργική θυγατρική της επιχείρησης που έχει πραγματοποιήσει την εξαγορά. Μπορεί δε να είναι είτε φιλική είτε εχθρική. Οι *δε στρατηγικές συμμαχίες* είναι συνεταιρισμοί μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρησιακών μονάδων για την επίτευξη σημαντικών στρατηγικά αντικειμενικών σκοπών.

Μια στρατηγική ανάπτυξης έχει νόημα να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση όταν οι τρέχουσες γραμμές προϊόντος της (product lines) έχουν προοπτικές ανάπτυξης. Σε αυτή τη περίπτωση, συνήθως, εφαρμόζεται μια στρατηγική ανάπτυξης με συγκέντρωση των πόρων / πηγών της επιχείρησης σε αυτές τις γραμμές προϊόντος. Οι δύο κυριότερες στρατηγικές συγκέντρωσης είναι η *οριζόντια* και η *κάθετη ολοκλήρωση*. Μια επιχείρηση θεωρείται οριζόντια ολοκληρωμένη (HI), όταν αποκτάει επιπρόσθετες δραστηριότητες στο ίδιο επίπεδο της αλυσίδας αξίας του κλάδου. Η οριζόντια ολοκλήρωση μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί είτε με εσωτερική επέκταση είτε με εξωτερική επέκταση μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων οι οποίες προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες. Με τον όρο *κάθετη ολοκλήρωση* (VI), γενικά, θεωρούμε το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση κατέχει τους πρωτογενείς προμηθευτές της και τους δευτερογενείς αγοραστές της.

Αν, βέβαια, οι τρέχουσες γραμμές προϊόντος μιας επιχείρησης δεν έχουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης, η διοίκηση μπορεί να επιλέξει μια στρατηγική διαποίκισης (diversification strategy) με την οποία η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της και σε άλλους κλάδους. Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές διαποίκισης: η συσχετισμένη (concentric) και η ασυσχέτιστη (conglomerate) διαποίκιση.

Η ανάπτυξη μέσω συσχετισμένης διαποίκισης πραγματοποιείται με επέκταση της επιχείρησης σε ένα σχετικό με τις δραστηριότητές της κλάδο, δηλαδή η επιχείρηση προσθέτει νέα συσχετισμένα προϊόντα και υπηρεσίες στα ήδη υπάρχοντα. Αυτή η στρατηγική, συνήθως επιλέγεται όταν η επιχείρηση έχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε έναν κλάδο ο οποίος έχει μικρή ελκυστικότητα. Στη περίπτωση που η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης δεν είναι τόσο ισχυρή και ο κλάδος είναι μη ελκυστικός, η επιχείρηση συνήθως επιλέγει μια στρατηγική ασυσχέτιστης διαποίκισης, μέσω επέκτασής της σε κλάδους μη σχετικούς με τις αρχικές δραστηριότητές της.

Στο Διάγραμμα 1.1 παρουσιάζονται επιγραμματικά όλες οι περιπτώσεις των στρατηγικών ανάπτυξης.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

### Συγκέντρωσης (Concentration)

- α) *Κάθετη ολοκλήρωση (Vertical integration)*
- α) *Οριζόντια ολοκλήρωση (Horizontal integration)*

### Διαποίκισης (Diversification)

- α) *Συσχετισμένη (Concentric)*
- α) *Ασυσχέτιστη (Conglomerate)*

## Διάγραμμα 1.1

### Στρατηγικές ανάπτυξης (Growth Strategies)

Στη συνέχεια αναλύονται οι στρατηγικές σταθερότητας που αποτελούν το δεύτερο από τις εταιρικές κατευθυντικές στρατηγικές.

### **Στρατηγικές σταθερότητας**

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη σταθερότητα έναντι της ανάπτυξης συνεχίζοντας τις τρέχουσες δραστηριότητές της χωρίς καμία σημαντική αλλαγή κατεύθυνσης. Τέτοιου είδους στρατηγικές είναι κατάλληλες για επιχειρήσεις επιτυχημένες που λειτουργούν σε ένα αρκετά προβλέψιμο περιβάλλον. Βέβαια, σε περίπτωση που οι στρατηγικές σταθερότητας (Stability Strategies) ακολουθούνται

για μεγάλο χρονικό διάστημα μπορεί να είναι επικίνδυνες. Οι πιο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι οι εξής τρεις:

- Η στρατηγική παύσης και συνέχισης με προσοχή (pause and proceed with caution strategy)
- Η στρατηγική μη αλλαγής (no change strategy)
- Η στρατηγική κέρδους (profit strategy)

Η στρατηγική παύσης και συνέχισης με προσοχή θεωρείται, συνήθως, σαν μια ευκαιρία ανάπαυσης πριν ακολουθηθεί μια στρατηγική ανάπτυξης ή περικοπής. Μπορεί να θεωρηθεί κατάλληλη σαν προσωρινή στρατηγική για μια επιχείρηση που έχει αναπτυχθεί ταχεία σε έναν κλάδο που διακρίνεται από μεγάλη αβεβαιότητα, προκειμένου να ενισχύσει τους πόρους της.

Η στρατηγική μη αλλαγής είναι στην ουσία η απόφαση να συνεχίσει μια επιχείρηση τις τρέχουσες λειτουργίες και τακτικές της για το άμεσο μέλλον. Μια επιχείρηση επιλέγει μια τέτοιου είδους στρατηγική όταν δεν αντιμετωπίζει εμφανείς ευκαιρίες και απειλές και δεν έχει σημαντικά δυνατά ή αδύνατα σημεία.

Η στρατηγική κέρδους είναι η απόφαση μιας επιχείρησης να μη κάνει τίποτα καινούργιο για να χειροτερέψει τη θέση της, αλλά αντίθετα να ενεργήσει σαν να πρόκειται τα προβλήματα που αντιμετωπίζει να είναι προσωρινά. Είναι στην ουσία μια προσπάθεια τεχνητής στήριξης των κερδών, όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει

μείωση των πωλήσεών της, με μείωση των επενδύσεων και των βραχυπρόθεσμων προαιρετικών δαπανών της. Δηλαδή, η επιχείρηση κάνει περικοπές σε επενδύσεις και έξοδα, όπως δαπάνες για έρευνα, για ανάπτυξη, ή και για διαφήμιση, προκειμένου να διατηρήσει τα κέρδη της σε ένα σταθερό επίπεδο κατά τη διάρκεια αυτής της δυσμενούς περιόδου.

### **Στρατηγικές περικοπής**

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τις στρατηγικές περικοπής (retrenchment strategies) όταν βρίσκεται σε ασθενή ανταγωνιστική θέση σε μια ή περισσότερες από τις γραμμές προϊόντος της με αποτέλεσμα να υφίσταται μείωση των πωλήσεών της και ζημίες. Σε αυτή τη περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει μια από τις διάφορες στρατηγικές περικοπής, που είναι οι ακόλουθες:

- Αλλαγή πολιτικής/ανάκαμψη (turnaround strategy)
- Αιχμάλωτη επιχείρηση (captive company strategy)
- Ξεπούλημα (sell our or divestment strategy)
- Χρεοκοπία ή ρευστοποίηση (bankruptcy or liquidation strategy)

Η στρατηγική ανάκαμψης χρησιμοποιείται για την βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και είναι περισσότερο κατάλληλη για τις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες τα προβλήματα της επιχείρησης είναι διεισδυτικά αλλά όχι κρίσιμα. Είναι μια προσπάθεια της επιχείρησης να σταματήσει άμεσα την



“αιμορραγία” της επιχείρησης με μείωση του μεγέθους της και των μη απαραίτητων δαπανών της. Πολλές φορές δε η επιχείρηση που ακολουθεί μια τέτοιου είδους στρατηγική προβαίνει και σε απόλυση προσωπικού προκειμένου να μειώσει τα έξοδά της.

Μια επιχείρηση με ασθενή ανταγωνιστική θέση σε ένα κλάδο μπορεί να δεχτεί να γίνει η αιχμάλωτη επιχείρηση (captive company) σε έναν από τους μεγαλύτερους της πελάτες, προκειμένου να εξασφαλίσει την συνεχή ύπαρξή της με ένα μακροπρόθεσμο συμβόλαιο. Συνεπώς, η αιχμάλωτη επιχείρηση γίνεται ο αποκλειστικός προμηθευτής ή διανομέας μιας άλλης επιχείρησης σε αντάλλαγμα με μια μακροπρόθεσμη δέσμευση με αυτή την επιχείρηση. Στην ουσία η επιχείρηση εγκαταλείπει την ανεξαρτησία της προκειμένου να εξασφαλίσει ασφάλεια.

Η στρατηγική του ξεπουλήματος χρησιμοποιείται από μια επιχείρηση που βρίσκεται σε ασθενή ανταγωνιστική θέση και δεν έχει καμία άλλη επιλογή παρά να την ξεπουλήσει και να αφήσει τον κλάδο. Εάν μια επιχείρηση κατέχει πολλές γραμμές προϊόντος μπορεί να επιλέξει τη πώληση μιας από αυτές (divestment).

Η στρατηγική της χρεοκοπίας ή ρευστοποίησης χρησιμοποιείται από μια επιχείρηση όταν αυτή βρίσκεται στη χειρότερη δυνατή θέση, δηλαδή, έχει ασθενή ανταγωνιστική θέση σε έναν κλάδο με πολύ λίγες προοπτικές ανάπτυξης. Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει μια τέτοια κατάσταση δεν έχει πολλές εναλλακτικές,

αφού πιθανότατα κανένας δεν θα ενδιαφέρεται να την αγοράσει, οπότε ακολουθείται μια στρατηγική χρεοκοπίας ή ρευστοποίησης. Στην περίπτωση της χρεοκοπίας η επιχείρηση εγκαταλείπει τη διοίκηση της επιχείρησης στα δικαστήρια προκειμένου να τακτοποιηθούν οι υποχρεώσεις της. Αντίθετα όταν ακολουθείται η στρατηγική της ρευστοποίησης η επιχείρηση προβαίνει στην πώληση όλων των στοιχείων του ενεργητικού της (όσα από αυτά είναι δυνατόν να πωληθούν), έναντι μετρητών τα οποία στη συνέχεια διανέμει στους μετόχους της, εφόσον βέβαια πρώτα πληρώσει όλες τις υποχρεώσεις της.

#### **1.4 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ**

Η οριζόντια ολοκλήρωση (Horizontal integration), δείχνει το βαθμό στον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση σε πολλές γεωγραφικές περιοχές στο ίδιο σημείο της αλυσίδας αξίας του κλάδου, και επιτυγχάνεται είτε με επέκταση των προϊόντων της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές τοποθεσίες, είτε με αύξηση του εύρους των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται στις τρέχουσες αγορές. Με την οριζόντια ολοκλήρωση μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Για παράδειγμα, η επιχείρηση υπολογιστών Dell ακολούθησε μια στρατηγική οριζόντιας ανάπτυξης όταν επέκτεινε το ηλεκτρονικό σύστημα παραγγελιών της στην Ευρώπη και στη Κίνα. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί οριζόντια μέσω εσωτερικής ανάπτυξης ή εξωτερικά μέσω εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών με άλλη επιχείρηση στον ίδιο κλάδο.

Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να κυμαίνεται από πλήρη σε εν μέρει ιδιοκτησία και σε μακροπρόθεσμα συμβόλαια. Για παράδειγμα, η αεροπορική εταιρεία KLM Dutch, αγόρασε ένα ελεγχόμενο μερίδιο (εν μέρει ιδιοκτησία) από την Northwest Airlines προκειμένου να αποκτήσει πρόσβαση στην Αμερικάνικη και Ασιατική αγορά. Επίσης, πολλές αεροπορικές επιχειρήσεις δεσμεύονται με μακροπρόθεσμα συμβόλαια με αντίστοιχες μεγάλες προκειμένου να παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση στους πελάτες τους.

Μερικά οφέλη της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι:

- Η μείωση κόστους, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται μέσω:
  - Οικονομιών κλίμακας (Economies of scale), με τις οποίες τα μοναδιαία κόστη μειώνονται με τη αύξηση των παραγόμενων μονάδων του ίδιου προϊόντος, για παράδειγμα μέσω επέκτασης σε διαφορετικές γεωγραφικά περιοχές
  - Οικονομιών πεδίου (Economies of scope), όπου επιτυγχάνονται με τη χρήση πόρων κοινών σε διαφορετικά προϊόντα (synergies). Κάτι τέτοιο από την οικονομική σκοπιά του θέματος μεταφράζεται σε μείωση του μέσου συνολικού κόστους λόγω παραγωγής μεγάλου εύρους προϊόντων
- Η διευθέτηση του ανταγωνισμού στον κλάδο

- Η αύξηση της δύναμης διαπραγμάτευσης (bargaining power) της επιχείρησης
- Η αύξηση του πλεονάσματος του παραγωγού (producer surplus)
- Η αύξηση της κοινωνικής ευημερίας (λόγω μείωσης του κόστους παραγωγής)
- Η μείωση του κόστους του διεθνούς εμπορίου μέσω της λειτουργίας εργοστασίων σε ξένες αγορές

Ωστόσο, υπάρχουν και αρνητικές επιπτώσεις που προέρχονται από την οριζόντια ολοκλήρωση οι σημαντικότερες εκ των οποίων είναι οι ακόλουθες:

- Η αύξηση των τιμών και η μείωση του πλεονάσματος του καταναλωτή (consumer surplus)
- Η μείωση της καθαρής ευημερίας (net welfare)
- Η αποτυχία επίτευξης των προβλεπόμενων κερδών σε ορισμένες περιπτώσεις
- Η σύγκρουση στην οποία μπορεί να έλθει η επιχείρηση με τον αντιμονοπωλιακό νόμο

Οι ανησυχίες που προέρχονται από τη στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης έχουν να κάνουν, κυρίως, με θέματα μονοπωλίου, που προκύπτουν στη περίπτωση που έχουμε μεγάλη συγκέντρωση του κλάδου, αλλά και με το εάν τα προσδοκώμενα κέρδη πραγματοποιηθούν. Πριν επιλέξει μια επιχείρηση να

επεκταθεί μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης η διοίκηση θα πρέπει να σιγουρευτεί ότι τα οφέλη που φαντάζεται είναι πραγματικά. Πολλά λάθη έχουν γίνει από επιχειρήσεις που αναπτύχθηκαν οριζόντια για την επίτευξη συνεργιών που δεν υπήρχαν. Για παράδειγμα οι κατασκευαστές υπολογιστών μπήκαν στην αγορά του λογισμικού για υπολογιστές με το συλλογισμό ότι υπήρχαν συνέργιες μεταξύ λογισμικού και hardware. Ωστόσο, μια οποιαδήποτε σχέση μεταξύ δυο προϊόντων δε σημαίνει απαραίτητα ότι υπάρχουν οικονομίες πεδίου προς εκμετάλλευση.

Επίσης, ανησυχίες προέρχονται από την οριζόντια ολοκλήρωση όσον αφορά στις επιδράσεις που αυτή μπορεί να έχει στην ευημερία. Ωστόσο, αν η συγχώνευση των άμεσων ανταγωνιστών οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα, τότε αυτή θα μπορούσε να αυξάνει την ευημερία. Ο Oliver Williamson υποστηρίζει ότι η οριζόντια συγχώνευση μπορεί να προάγει την ευημερία ακόμα και αν η μετά-συγχώνευσης δομή είναι μονοπωλιακή. Αυτό μπορεί να συμβαίνει όταν κάτι τέτοιο οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και τεχνική αποτελεσματικότητα. Συνήθως, προκύπτουν δύο βασικά θέματα, τα οποία σχετίζονται με την αύξηση της δύναμης της αγοράς, μέσω της μείωσης του αριθμού των επιχειρήσεων και της πιθανότητας κερδών από άποψη αποδοτικότητας, κυρίως λόγω χαμηλότερου μοναδιαίου κόστους, κάτι το οποίο προκύπτει από την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας.

## 1.5 ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Μια επιχείρηση μπορεί να ολοκληρωθεί κάθετα εξαγοράζοντας μια λειτουργία / υπηρεσία, η οποία πριν παρεχόταν από κάποιο προμηθευτή ή διανομέα. Σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση αναπτύσσεται φτιάχνοντας τις δικές της προμήθειες και / ή διανέμοντας τα δικά της προϊόντα. Αυτό, συνήθως, γίνεται για τους παρακάτω λόγους:

- Μείωση του κόστους
- Ανάκτηση ελέγχου πάνω σε ένα σπάνιο πόρο / πηγή
- Εγγύηση της ποιότητας μιας βασικής εισροής
- Απόκτηση πρόσβασης σε πιθανούς πελάτες

Μια τέτοια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά, με επέκταση των υπάρχοντων λειτουργιών της επιχείρησης, είτε εξωτερικά, μέσω εξαγορών. Για παράδειγμα, ο Henry Ford χρησιμοποίησε τους εσωτερικούς πόρους της εταιρείας για το κτίσιμο του εργοστασίου River Rouge έξω από το Ντιτρόιτ. Αντίθετα, η Cisco Systems, ένας κατασκευαστής hardware για ίντερνετ, επέλεξε την εξωτερική οδό για την κάθετη ανάπτυξη με την εξαγορά της Radiata Inc., ενός κατασκευαστή chips για ασύρματα δίκτυα. Αυτή η εξαγορά έδωσε στην Cisco τη δυνατότητα πρόσβασης σε τεχνολογία, η οποία της επέτρεπε την ασύρματη επικοινωνία σε ταχύτητες που πριν μπορούσαν να επιτευχθούν μόνο με καλωδιακές συνδέσεις.

Η κάθετη ολοκλήρωση (Vertical Integration) δείχνει το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση λειτουργεί κάθετα σε πολλά σημεία της αλυσίδας αξίας ενός κλάδου από την εξαγωγή πρώτων υλών μέχρι την κατασκευή και το λιαν εμπόριο. Η βιβλιογραφία η σχετική με τη θεωρία της κάθετης ολοκλήρωσης έχει αναπτυχθεί από πολλές διαφορετικές πλευρές / προοπτικές. Θα συζητηθούν οι διαφορετικές αυτές πλευρές και θα σχολιαστούν τα πιο ενδιαφέροντα κομμάτια της βιβλιογραφίας.

Σύμφωνα με τον Perry (1986), μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί κάθετα ολοκληρωμένη εάν περικλείει δύο παραγωγικές διαδικασίες μιας εκροής στις οποίες είτε όλη η εκροή της πρωτογενούς (upstream) διαδικασίας θεωρείται σαν μέρος ή σαν το σύνολο της ποσότητας μιας ενδιάμεσης εισροής στην δευτερογενή διαδικασία, είτε όλη η ποσότητα μιας ενδιάμεσης εισροής στην δευτερογενή διαδικασία αποκτιέται από μέρος ή το σύνολο της εκροής της πρωτογενούς διαδικασίας.

Έτσι, ενυπάρχουσα στην έννοια της κάθετης ολοκλήρωσης είναι η εξάλειψη των ανταλλαγών της αγοράς και η υποκατάσταση των εσωτερικών ανταλλαγών εντός των ορίων της επιχείρησης. Ας υποθέσουμε ότι η πρωτογενής θυγατρική μιας επιχείρησης πουλάει όλη την εκροή της σε άλλους αγοραστές και η δευτερογενής θυγατρική αγοράζει όλες τις ενδιάμεσες εισροές της από άλλους προμηθευτές. Μια τέτοια επιχείρηση δε μπορεί να θεωρηθεί κάθετα ολοκληρωμένη, ακόμα και αν η εισροή που πουλιέται από την πρωτογενή θυγατρική τελικά μεταπουλιέται στην

δευτερογενή θυγατρική. Δεν υπάρχουν εσωτερικές ανταλλαγές, μόνο ανταλλαγές της αγοράς. Αυτό θεωρείται είδος κάθετου συνδυασμού (vertical combination).

Η κάθετη ολοκλήρωση, επίσης, σημαίνει την ιδιοκτησία και τον πλήρη έλεγχο σε γειτονικά στάδια της παραγωγής ή διανομής. Συγκεκριμένα, μια κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση έχει πλήρη ευελιξία να πάρει αποφάσεις που αφορούν στην επένδυση, απασχόληση εργαζομένων, παραγωγή και διανομή σε όλα τα στάδια που περικλείονται εντός της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα τα νεοκλασικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για τη κάθετη ολοκλήρωση εστιάζουν στο πώς οι αποφάσεις από τις ολοκληρωμένες επιχειρήσεις διαφέρουν από αυτές που θα λαμβάνονταν από μη ολοκληρωμένες επιχειρήσεις ή από αυτές που θα ήταν κοινωνικά οι βέλτιστες.

Οι Grossman και Hart (1986) υποστηρίζουν ότι η κάθετη ολοκλήρωση είναι η ιδιοκτησία και, επομένως, ο πλήρης έλεγχος των στοιχείων του ενεργητικού. Στην πραγματικότητα, παίρνουν τη θέση ότι η φύση της σχέσης της επιχείρησης με την εργασία δεν είναι σχετική για την διάκριση της κάθετης ολοκλήρωσης. Οι εργάτες μπορεί να είναι υπάλληλοι ή ανεξάρτητοι εργολάβοι χωρίς να μεταβάλλουν το βαθμό της κάθετης ολοκλήρωσης. Αντίθετα, ο Williamson (1975) και άλλοι συγγραφείς [όπως ο Cheung (1983)] δίνουν έμφαση στη σχέση με την εργασία (labor) όταν αναλύουν την έννοια της κάθετης ολοκλήρωσης. Για αυτούς τους συγγραφείς η κάθετη ολοκλήρωση περιγράφει την μετάβαση από την αγορά των εισροών στην παραγωγή αυτών των εισροών με τη πρόσληψη εργατών. Το



απαραίτητο κεφάλαιο (capital), όπως είναι τα κτίρια και ο εξοπλισμός, μπορεί είτε να είναι ιδιόκτητο είτε να είναι εκμισθωμένο χωρίς κάτι τέτοιο να μεταβάλει το βαθμό της κάθετης ολοκλήρωσης. Η εκμίσθωση του κεφαλαίου μπορεί να επιτρέψει τον έλεγχο της παραγωγής χωρίς να είναι απαραίτητη η ιδιοκτησία. Κάθε μία από αυτές τις απόψεις έχει απήχηση σε συγκεκριμένους κλάδους. Όμως, καμία άποψη από μόνη της δεν είναι ικανή να δώσει μια πλήρη περιγραφή της κάθετης ολοκλήρωσης. Η κάθετη ολοκλήρωση είναι ο έλεγχος πάνω σε όλη τη παραγωγική διαδικασία και τη διαδικασία διανομής και όχι τόσο ο έλεγχος μιας ιδιαίτερης εισροής σε αυτή τη διαδικασία.

Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να εμφανιστεί με πολλές μορφές. Ο κάθετος σχηματισμός / ανάπτυξη (vertical formation) περιγράφει την κάθετη ολοκλήρωση, που λαμβάνει χώρα τη στιγμή που δημιουργείται η επιχείρηση. Η κάθετη επέκταση (vertical expansion) περιγράφει την κάθετη ολοκλήρωση που συμβαίνει σαν αποτέλεσμα της εσωτερικής ανάπτυξης μιας επιχείρησης που δημιουργεί τις δικές της θυγατρικές στα γειτονικά στάδια. Η κάθετη συγχώνευση (vertical merger) περιγράφει την κάθετη ολοκλήρωση η που συμβαίνει μέσω της απόκτησης από μια επιχείρηση μιας υπάρχουσας επιχείρησης στο γειτονικό στάδιο. Από εδώ και στο εξής ο όρος κάθετη ολοκλήρωση θα χρησιμοποιείται για τη περιγραφή οποιασδήποτε από τις παραπάνω περιπτώσεις.

### 1.5.1 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

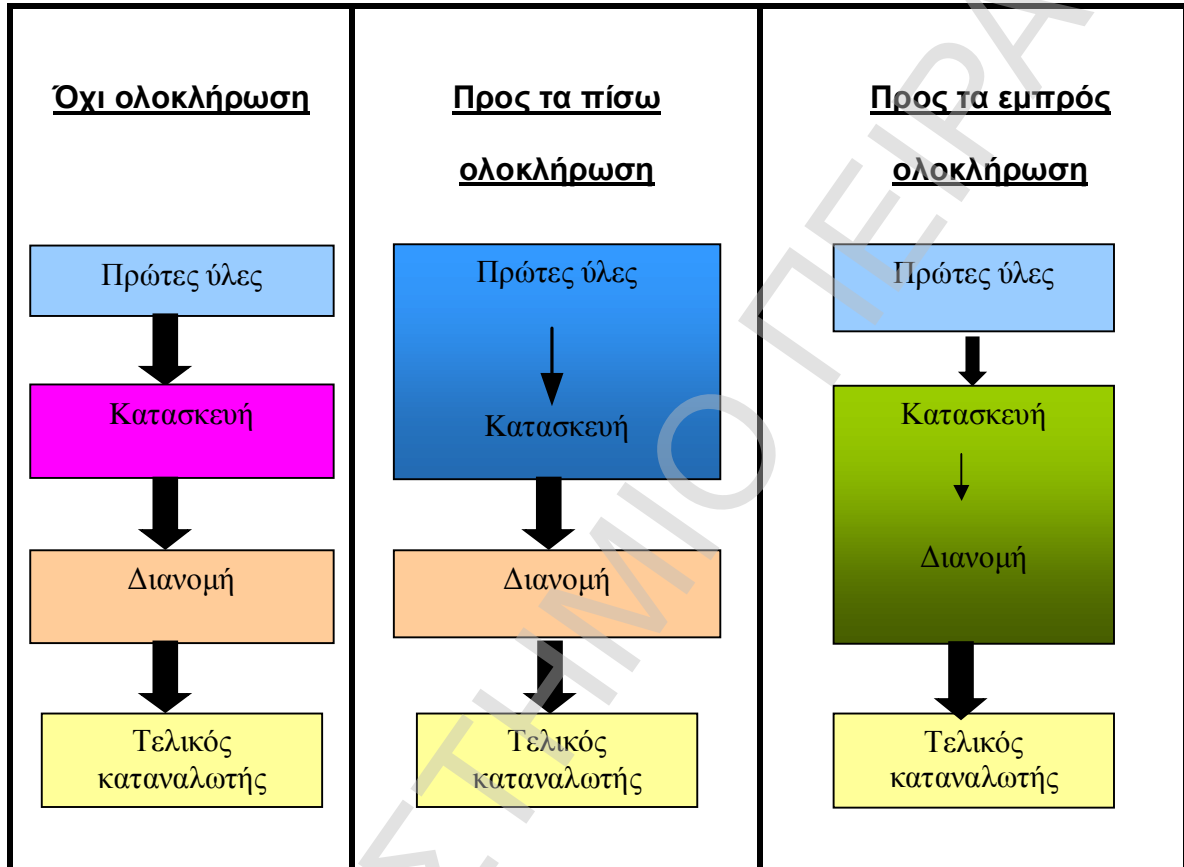
Υπάρχουν δυο μορφές κάθετης ολοκλήρωσης η προς τα πίσω (backward integration) ή πρωτογενής ολοκλήρωση (upstream integration) και η προς τα εμπρός (forward integration) ή δευτερογενής ολοκλήρωση (downstream integration)

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι ολοκληρώνεται προς τα πίσω όταν ενώ είναι τοποθετημένη σε ένα στάδιο, κινείται προς τη παραγωγή των πρώτων υλών της και / ή άλλων εισροών (κινούμαστε προς τα πίσω στην αλυσίδα αξίας ενός κλάδου). Ένας ζυθοποιός, δηλαδή, ο οποίος δημιουργεί τον δικό του εξοπλισμό για παραγωγή βύνης ή συγχωνεύεται με ένα κατασκευαστή βύνης, ολοκληρώνεται προς τα πίσω. Ένα παράδειγμα προς τα πίσω ολοκλήρωσης είναι η αγορά της Carroll's Foods, που ασχολιόταν με την εκτροφή χοίρων, από την Smithfield Foods, το μεγαλύτερο στον κόσμο επεξεργαστή χοιρινού κρέατος.

Προς τα εμπρός ολοκλήρωση συμβαίνει όταν μια επιχείρηση κινείται προς το επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας (κινούμαστε προς τα εμπρός στην αλυσίδα αξίας ενός κλάδου). Για παράδειγμα ένας ζυθοποιός με τις δικές του rubs θεωρείται κάθετα ολοκληρωμένος προς τα εμπρός.

Ας θεωρήσουμε μια επιχείρηση που ασχολείται με τη κατασκευή κάποιων προϊόντων. Μια τέτοια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ολοκληρωμένη προς τα

πίσω προς τις πρώτες ύλες, εάν εξαγοράσει τους προμηθευτές της, ή προς τα εμπρός προς την διανομή, εάν εξαγοράσει τους διανομείς της, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 1.2.



Διάγραμμα 1.2

### Μορφές κάθετης ολοκλήρωσης

Η κάθετη ολοκλήρωση, βέβαια, ως στρατηγική ανάπτυξης έχει νόημα για μια επιχείρηση μόνο όταν αυτή κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση σ' ένα πολύ ανταγωνιστικό κλάδο. Για να διατηρήσει και ακόμη να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση μέσω της προς τα πίσω ολοκλήρωσης, η επιχείρηση ενεργεί για

ελαχιστοποίηση του κόστους της αγοράς πόρων και των αναποτελεσματικών λειτουργιών, όπως επίσης και για απόκτηση μεγαλύτερου ελέγχου στην ποιότητα και τη διανομή του προϊόντος μέσω της προς τα εμπρός ολοκλήρωσης.

Συνήθως, η προς τα πίσω ολοκλήρωση θεωρείται περισσότερο επικερδής από την προς τα εμπρός. Βέβαια, η πρώτη μειώνει τη στρατηγική ευελιξία μιας επιχείρησης, γιατί η επένδυση που προϋποθέτει σε δαπανηρά στοιχεία του ενεργητικού δημιουργεί ένα *εμπόδιο εξόδου*, εμποδίζοντας την εταιρεία να αφήσει εύκολα τον συγκεκριμένο κλάδο. Όταν για παράδειγμα, η General Motors αντιμετώπισε πτώση των πωλήσεών της, κατέφυγε στην προσφορά των μη χρησιμοποιούμενων εργοστασίων της και εργατών της σε εξωτερικούς προμηθευτές.

### 1.5.2 ΒΑΘΜΟΙ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

Ο Harrigan (1983) προτείνει ότι ο βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης μια επιχείρησης μπορεί να κυμαίνεται από πλήρη ιδιοκτησία της αλυσίδας αξίας που απαιτείται για τη κατασκευή και πώληση ενός προϊόντος μέχρι καθόλου ιδιοκτησία.

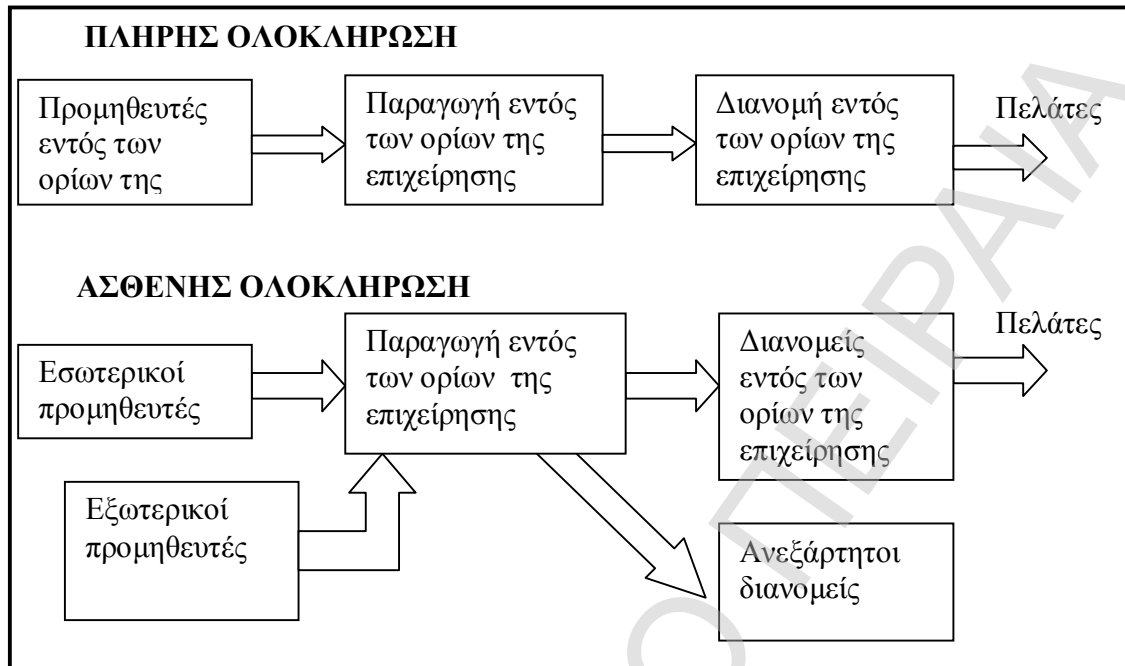
Υπό την πλήρη ολοκλήρωση, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.3, μια επιχείρηση κατασκευάζει εσωτερικά το 100% των βασικών της εισροών / προμηθειών και ελέγχει πλήρως τους διανομείς της χωρίς να εξαρτάται από εξωτερικούς προμηθευτές ή ανεξάρτητους διανομείς. Μεγάλες πετρελαϊκές εταιρείες, όπως, η

BP Amoco και η Royal Dutch Shell, είναι πλήρως ολοκληρωμένες. Διαθέτουν τον εξοπλισμό για την εξόρυξη του πετρελαίου, τα πλοία και τη σωλήνωση με αντλίες για την μεταφορά του πετρελαίου, τα διυλιστήρια που το μετατρέπουν σε βενζίνη και τα φορτηγά για τη παράδοση της βενζίνης σε βενζινάδικα.

Εάν, βέβαια, μια επιχείρηση δεν επιθυμεί να έχει τα μειονεκτήματα μιας πλήρους ολοκλήρωσης, μπορεί να επιλέξει τις στρατηγικές είτε της ασθενούς (tapper) είτε της ημι- ολοκλήρωσης (quasi-Integration).

Με την ασθενή ολοκλήρωση μια επιχείρηση παράγει εσωτερικά λιγότερο από το μισό των απαιτήσεων της και αγοράζει τα υπόλοιπα από εξωτερικούς προμηθευτές. Στη περίπτωση της Smithfield Foods, η αγορά της Carroll της επιτρέπει να παράγει το 27% των γουρουνιών που χρειάζεται για την επεξεργασία τους σε χοιρινό κρέας. Όσον αφορά στους διανομείς, η επιχείρηση πουλάει μέρος των προϊόντων της μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων και τα υπόλοιπα μέσω χονδρεμπόρων.

Η Xerox και η IBM πειραματίστηκαν ανεπιτυχώς με την πώληση των προϊόντων τους μέσω των δικών τους καταστημάτων. Όπως, δηλαδή, απεικονίζεται και στο Διάγραμμα 1.3, η επιχείρηση στη περίπτωση της ασθενούς ολοκλήρωσης εξαρτάται εν μέρει από εξωτερικούς προμηθευτές και ανεξάρτητους διανομείς.



Διάγραμμα 1.3

### Πλήρης και ασθενής ολοκλήρωση

Με την ημι-ολοκλήρωση η επιχείρηση δεν κατασκευάζει καμία από τις βασικές της προμήθειες, αλλά αγοράζει τις περισσότερες από τις απαιτήσεις της από εξωτερικούς προμηθευτές, τους οποίους έχει μερικώς υπό τον έλεγχό της. Για παράδειγμα, η Motorola με την αγορά του 20% των κοινών μετοχών ενός σημαντικού προμηθευτή, της In Focus Systems, εγγυήθηκε την πρόσβασή της στην τεχνολογία της In Focus και κατέστησε δυνατό για τη Motorola να εγκαθιδρύσει μια κοινοπραξία με την In Focus για την κατασκευή επίπεδων οθονών για βίντεο. Μια μεγάλη φαρμακευτική εταιρεία που εξαγοράζει μέρος του μεριδίου μιας αλυσίδας φαρμακείων προκειμένου να εξασφαλίσει ότι τα φάρμακά

της θα έχουν πρόσβαση στο κανάλι διανομής αποτελεί, επίσης, παράδειγμα προς τα εμπρός ημι-ολοκλήρωσης.

Μια επιχείρηση μπορεί να μην επιθυμεί να στηρίζεται σε προμηθευτές ή διανομείς, αλλά παρόλα αυτά να θέλει να έχει πρόσβαση στις απαιτούμενες προμήθειες ή στα κανάλια διανομής. Σε αυτή τη περίπτωση μπορεί να χρησιμοποιήσει συμβατικές συμφωνίες. Τα μακροπρόθεσμα συμβόλαια είναι συμφωνίες μεταξύ δυο ξεχωριστών επιχειρήσεων για τη παροχή συμφωνημένων αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ τους για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Κάτι τέτοιο δε μπορεί να θεωρηθεί κάθετη ολοκλήρωση εκτός και αν το συμβόλαιο διευκρινίζει ότι ο προμηθευτής ή ο διανομέας δεν μπορεί να έχει παρόμοια σχέση με κάποια άλλη ανταγωνιστική εταιρεία. Σε αυτή τη περίπτωση, ο προμηθευτής ή διανομέας είναι στην ουσία μια “αιχμάλωτη επιχείρηση”, η οποία αν και επίσημα ανεξάρτητη, κάνει τη περισσότερη από τη δουλειά της με την συμβαλλόμενη επιχείρηση με την οποία είναι τυπικά δεσμευμένη μέσω μακροπρόθεσμου συμβολαίου.

Πρόσφατα υπάρχει μια τάση μακριά από τις στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης προς τις συνεργατικές συμβατικές σχέσεις με προμηθευτές και ακόμα και με ανταγωνιστές. Αυτές οι σχέσεις κυμαίνονται από την εργολαβία (outsourcing), στην οποία οι πόροι / πηγές αγοράζονται από εξωτερικούς παράγοντες μέσω μακροπρόθεσμων συμβολαίων αντί να κατασκευάζονται εντός της επιχείρησης (in-house), στις στρατηγικές συμμαχίες στις οποίες συνεταιρισμοί, κοινοπραξίες κτλ, συμπληρώνουν τη δυναμικότητα της επιχείρησης.

Μερικά από τα οφέλη της εργολαβίας είναι τα παρακάτω:

- Μείωση κόστους: με την πρόσληψη κάποιας εξειδικευμένης εταιρείας για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας η επιχείρηση γλιτώνει σε δαπάνες σε σχέση με το να εκτελούσε η ίδια τη συγκεκριμένη δραστηριότητα
- Διαφοροποίηση: η ποιότητα της δραστηριότητας που εκτελείται από την εξειδικευμένη επιχείρηση είναι μεγαλύτερη σε σχέση με την ποιότητα εάν η δραστηριότητα εκτελούνταν εσωτερικά
- Εστίαση: η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει τη προσοχή της και τους πόρους της σε δραστηριότητες σημαντικές για τη δημιουργία αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ωστόσο η εργολαβία έχει και ορισμένα μειονεκτήματα, όπως είναι τα ακόλουθα:

- Καθυστέρηση (Hold-up problem): Η επιχείρηση έχει γίνει πολύ εξαρτημένη από τον προμηθευτή της outsourced δραστηριότητας, έτσι ώστε ο τελευταίος να μπορεί να αυξήσει τις τιμές
- Έλλειψη πληροφόρησης: Η επαφή με τον πελάτη μπορεί να χαθεί

Η ανάλυση της εργολαβίας βρίσκεται μακριά από τους σκοπούς της παρούσας εργασίας και έτσι δε θα ασχοληθούμε περαιτέρω μαζί της.



Μερικά από τα κυριότερα πλεονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης, όπως αυτά προκύπτουν από όλα τα παραπάνω είναι τα εξής:

- Μείωση της εξάρτησης από εξωτερικούς προμηθευτές
- Πρόσβαση σε σημαντικούς πόρους για την επιχείρηση και εξασφάλιση της ποσοτικής ροής των πρώτων υλών και της ποιότητας των συστατικών μερών του παραγόμενου τελικού προϊόντος
- Επέκταση του ελέγχου της επιχείρησης σε σημαντικές δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας άμεσα σχετιζόμενες με το βασικό προϊόν

Μερικά από τα βασικά μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης είναι τα ακόλουθα:

- Σχετική αδυναμία κεντρικού ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων
- Αδυναμία ελέγχου απειλών εξωτερικού περιβάλλοντος
- Μεγεθύνεται ο οργανισμός άρα μειώνεται η ευελιξία του και δεν είναι εύκολη η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος

Επιπλέον η κάθετη ολοκλήρωση, αν και δεν επηρεάζει άμεσα τη δομή της αγοράς όπως η οριζόντια ολοκλήρωση, μπορεί και αυτή να συντελέσει σε αποκλεισμό της αγοράς (Market foreclosure), αλλά και να μειώσει σημαντικά το πιθανό ανταγωνισμό.

Οι αρχές του ανταγωνισμού μπορούν να επηρεάσουν τη δομή της αγοράς σε συγκεκριμένους κλάδους εμποδίζοντας να συμβούν συγκεκριμένες συγχωνεύσεις μεταξύ των επιχειρήσεων. Η λογική για την πολιτική των συγχωνεύσεων είναι ότι η συνέπεια πολλών συγχωνεύσεων είναι η δημιουργία σημαντικής επιπρόσθετης δύναμης στην αγορά. Στην περίπτωση της οριζόντιας ολοκλήρωσης, η κύρια ανησυχία είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, ενώ στη περίπτωση της κάθετης είναι η πιθανότητα ότι θα εμποδίσει την πρόσβαση μη ολοκληρωμένων επιχειρήσεων σε αγορές αγαθών ή πηγές προμήθειας.

Βέβαια, ακόμα και όταν μια συγχώνευση δημιουργεί σημαντική δύναμη στην αγορά, μπορεί να έχει υπερισχύοντα οφέλη, όπως τρέχοντα ή μελλοντικά κέρδη στην αποδοτικότητα. Σε αυτή την περίπτωση η συγχώνευση μπορεί να μην εμποδιστεί παρά την αρνητική επίδρασή της στον ανταγωνισμό. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί εάν η συγχώνευση θεωρηθεί ότι συντελεί σε χαμηλότερα κόστη, καλύτερη διοίκηση, βελτιωμένες δυνατότητες υποστήριξης R&D ή κάποιο άλλος κέρδος σχετικό με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

## **1.6 ΚΑΘΕΤΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ**

Μια μη ολοκληρωμένη επιχείρηση μπορεί να συνάψει μακροπρόθεσμα, δεσμευτικά συμβόλαια με τις επιχειρήσεις που συναλλάσσεται, με τα οποία καθορίζει την τιμή και διάφορους άλλους όρους, ή τύπους συμπεριφοράς. Τέτοιου είδους συμβατικοί

περιορισμοί ονομάζονται *κάθετοι περιορισμοί (vertical restraints)* και είναι μια μορφή κάθετης σχέσης πέραν της κάθετης ολοκλήρωσης. Για παράδειγμα, οι κατασκευαστές συχνά περιορίζουν τους διανομείς καθορίζοντας τις περιοχές πώλησης των προϊόντων τους, θέτοντας απαιτήσεις σε αποθέματα και όπου, είναι νόμιμο, θέτοντας την ελάχιστη λιανική τιμή την οποία μπορούν να χρεώσουν.

Διαφορετικοί κάθετοι περιορισμοί μπορεί να εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό και ένας συγκεκριμένος κάθετος περιορισμός μπορεί να εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς. Αυτό κάνει την ανάλυση των κάθετων περιορισμών ιδιαίτερα δύσκολη, γιατί η χρήση ενός συγκεκριμένου όρου μπορεί να προάγει την ευημερία σε μία περίπτωση και να την μειώνει σε κάποια άλλη.

Οι κάθετοι περιορισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο πολλών εξωτερικοτήτων (externalities)<sup>1</sup> που προκύπτουν από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ κατασκευαστών, χονδρεμπόρων και λιανέμπορων. Οι εξωτερικότητες αυτές έχουν να κάνουν κυρίως με περιβάλλοντα στα οποία επικρατεί αβεβαιότητα και στα οποία η πληροφόρηση είναι ασύμμετρη (asymmetric information).

1. Με τον όρο εξωτερικότητα, εννοούμε το κόστος ή το όφελος που επιβάλλεται στον έναν συμβαλλόμενο από τις ενέργειες του άλλου συμβαλλόμενου. Το κόστος δημιουργεί αρνητική εξωτερικότητα, ενώ το όφελος θετική εξωτερικότητα.

Έτσι, το τυπικό μοντέλο του κυρίου-πράκτορα, που έχει να κάνει με την ασυμμετρία της πληροφόρησης, τονίζει ένα εύρος εξωτερικότητων που δικαιολογούν το γιατί οι πρωτογενείς επιχειρήσεις (π.χ παραγωγοί) επιβάλλουν κάθετους περιορισμούς στις δευτερογενείς επιχειρήσεις (π.χ διανομείς).

Η χρήση των κάθετων περιορισμών θα αναπτυχθεί σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

### **1.7 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι δυο πιο σημαντικές εταιρικές στρατηγικές ανάπτυξης που είναι η οριζόντια και η κάθετη ολοκλήρωση.

Οι επιχειρήσεις ολοκληρώνονται οριζόντια, κυρίως, για εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και πεδίου, αλλά και για αύξηση της δύναμής τους στην αγορά, ενώ η κάθετη ολοκλήρωση αποσκοπεί, κυρίως, στον έλεγχο πάνω σε ένα βασικό πόρο ή εισροή και στην απόκτηση πρόσβασης σε πιθανούς πελάτες.

Μια επιχείρηση στην απόφασή της να ολοκληρωθεί κάθετα ή όχι λαμβάνει υπ' υπόψιν της, κυρίως, το κόστος. Όταν το κόστος των συναλλαγών στην αγορά μεταξύ των επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερο από το κόστος της διαχείρισης των ίδιων δραστηριοτήτων εσωτερικά εντός μιας μόνο επιχείρησης, η επιχείρηση επιλέγει να ολοκληρωθεί κάθετα. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις στις οποίες οι

επιχειρήσεις έχουν επενδύσει σε ιδιαίτερα στοιχεία του ενεργητικού, τα κόστη συναλλαγής μειώνονται με την κάθετη ολοκλήρωση σύμφωνα με τον Williamson.

Ο αντιμονοπωλιακός νόμος και οι αρχές ανταγωνισμού (competition authorities) γενικά αντιμετωπίζουν με μεγάλη επιφυλακτικότητα τις δυο παραπάνω μορφές ολοκλήρωσης, κυρίως, λόγω των αρνητικών επιδράσεων τους στον ανταγωνισμό και των εμποδίων εισόδου που αυτές δημιουργούν σε άλλες επιχειρήσεις.

Η θεωρία των κάθετων περιορισμών, ως μια άλλη μορφή κάθετης σχέσης, αναπτύχθηκε για την εξάλειψη των εξωτερικοτήτων που μπορεί να εμφανίζονται λόγω αλληλεπιδράσεων στις σχέσεις κατασκευαστών, χονδρεμπόρων και λιανεμπόρων. Αυτές οι εξωτερικότητες προέρχονται, κυρίως, από την αβεβαιότητα και την ασυμμετρία της πληροφόρησης.

#### **ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Baker, Jonathan B., and Besnahan, Timothy F. 1988: Estimating the residual demand curve facing a single firm, *International Journal Of Industrial Organization*, 6(3), 283-300.
- Barton, David M., and Sherman, Roger 1984: The price and profit effects of horizontal mergers. *Journal of Industrial Economics*, 33(2), 165-77.
- Dominick Salvatore, 2001: Managerial Economics in a Global Economy, 4<sup>th</sup> Edition, 10-11, United States, Harcourt College Publishers.

- Grossman, S.J. and Hart, O.D.. (1986) ' The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration', *Journal of Political Economy*, 94:691-719.
- K. R. Harrigan, *Strategies for Vertical Integration*, 1983, p.p 16-21.
- Hay, D.1993, *The assessment:competition policy*, *Oxford Review of Economic Policy*, 9(2), pp. 1-26.
- Richard Schmalensee and Robert D. Willgo, (2001), *Handbook of Industrial Organization*, 185 -250.
- Perry, M.K. and Porter, R.H. (1986) 'Resale price maintenance and exclusive territories in the presence of retail service extelnalities' Department of Economics, State University of New York at Stony Book.
- Stephen Martin 2002: *Advanced Industrial Economics*, 2th edition, 378-409, Oxford:Blackwell Publishers.
- Thomas L. Wheelen, J.David Hunger (2002): *Strategic Management and Business Policy*, 8<sup>th</sup> edition, 139-142, Prentice Hall.
- Williamson, O. E. Economies as an antitrust Defense: The welfare Tradeoffs, *American Economic Review*, March 1968.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*. New York: Free Press.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως γνωστόν, η παραγωγική διαδικασία και η διανομή περιλαμβάνουν διάφορα στάδια, όπως είναι η παραγωγή των πρώτων υλών, η μετατροπή αυτών σε ένα ενδιάμεσο προϊόν και στη συνέχεια στο τελικό προϊόν και η διανομή του προϊόντος στους χονδρέμπορους και τους λιανέμπορους πριν φτάσει το προϊόν στα χέρια των καταναλωτών. Όπως αναφέρθηκε, μια επιχείρηση θεωρείται κάθετα ολοκληρωμένη όταν συμμετέχει σε περισσότερα από ένα διαδοχικά στάδια της παραγωγής ή της διανομής αγαθών και υπηρεσιών. Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να είναι είτε προς τα εμπρός ολοκλήρωση, όπου η επιχείρηση συνδυάζει την παραγωγή με τη διανομή του προϊόντος, είτε προς τα πίσω ολοκλήρωση, στην οποία η επιχείρηση συνδυάζει την παραγωγή του προϊόντος με την παραγωγή των πρώτων υλών που αποτελούν την εισροή για την κατασκευή του. Οι μη κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρήσεις αγοράζουν τις εισροές ή τις υπηρεσίες που χρειάζονται για την παραγωγική τους διαδικασία και τη διαδικασία διανομής, από άλλες επιχειρήσεις. Ωστόσο υπάρχουν επιχειρήσεις που μπορεί να επιλέγουν να ολοκληρωθούν εν μέρει κάθετα.

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να ολοκληρωθεί κάθετα γιατί έχει μια θυγατρική εταιρεία που παράγει προϊόντα, τα οποία αποτελούν τις εισροές της παραγωγικής διαδικασίας άλλων θυγατρικών της εταιρείας. Όταν μια επιχείρηση δεν ολοκληρώνεται κάθετα αποκτάει τις εισροές που χρειάζεται στις τιμές της αγοράς.

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστούν αρχικά οι λόγοι για τους οποίους μερικές επιχειρήσεις καθετοποιούνται και δεν βασίζονται στην αγορά (σε άλλες επιχειρήσεις) για να προμηθεύονται τις εισροές τους που είναι απαραίτητες για την παραγωγική τους διαδικασία και τη διανομή των προϊόντων τους. Στη συνέχεια θα αναφερθούν οι ιστορικές αλλαγές που έγιναν στην έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης και πώς αυτές επηρέασαν την οικονομία γενικότερα. Επίσης, θα αναλυθούν ορισμένοι τρόποι από αυτούς που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση της κάθετης ολοκλήρωσης. Στο τέλος του παρόντος κεφαλαίου θα γίνει αναφορά στο πώς αντιμετωπίζει ο αντιμονοπωλιακός νόμος και οι αρχές του ανταγωνισμού τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης και θα δοθούν οι διαφορετικές απόψεις που έχουν αναπτυχθεί πάνω σε αυτό το θέμα.

## **2.2 ΛΟΓΟΙ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ**

Οι περισσότεροι από τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ολοκληρωθούν κάθετα έχουν να κάνουν με τη μείωση του κόστους ή την εξάλειψη μιας εξωτερικότητας της αγοράς. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:



- Μείωση των εξόδων συναλλαγής. Για παράδειγμα, τα έξοδα συναλλαγής για την αγορά της πρώτης ύλης από μια επιχείρηση ή την πώληση ενός προϊόντος σε άλλες επιχειρήσεις αποφεύγονται.
- Εξασφάλιση της σταθερής προμήθειας μιας σημαντικής εισροής. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, η επιχείρηση μπορεί να ολοκληρωθεί κάθετα προς τα πίσω αγοράζοντας ή χτίζοντας τη δυναμικότητα για την παραγωγή αυτής της εισροής. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να μειωθούν τα προβλήματα διανομής, διότι είναι πιο εύκολο να γίνει ανταλλαγή πληροφοριών μέσα σε μια επιχείρηση παρά μεταξύ επιχειρήσεων.
- Διορθώνονται οι αποτυχίες της αγοράς (market failures) που οφείλονται σε εξωτερικότητες, με την εσωτερικευση αυτών των εξωτερικοτήτων. Για παράδειγμα, τα McDonald's, ελέγχοντας όλα τα εστιατόριά τους, μπορούν να εξασφαλίσουν μια ομοιόμορφη ποιότητα, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα μια θετική φήμη (εξωτερικότητα). Οι καταναλωτές ξέρουν ότι μπορούν να περιμένουν μια συγκεκριμένη ποιότητα σε οποιαδήποτε εστιατόριο της συγκεκριμένης αλυσίδας εστιατορίων.
- Αποφυγή των κυβερνητικών περιορισμών, νομοθεσιών και φόρων. Παραδείγματα κυβερνητικών παρεμβάσεων περιλαμβάνουν ελέγχους τιμών, νομοθεσίες που περιορίζουν τις αναλογίες κερδών και φόρους στα έσοδα ή κέρδη.
- Αύξηση ή δημιουργία δύναμης στην αγορά. Για παράδειγμα, ο προμηθευτής μιας σημαντικής εισροής μπορεί να ολοκληρωθεί κάθετα προς τα εμπρός αγοράζοντας την κατασκευαστική επιχείρηση, προκειμένου

να αποκτήσει το μονοπώλιο της τελικής αγοράς του προϊόντος και έτσι να αυξήσει τα μονοπωλιακά του κέρδη. Παρομοίως, μια επιχείρηση μπορεί να προσπαθήσει να αγοράσει τον μοναδικό προμηθευτή της για να αυξήσει τα συνδυασμένα κέρδη της. Με την κάθετη ολοκλήρωση, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ή να αυξήσει τα μονοπωλιακά της κέρδη έχοντας τη δυνατότητα να θέσει ξεχωριστές τιμές, να εξαλείψει τον ανταγωνισμό και να αποκλείσει την είσοδο άλλων στο χώρο.

- Οι επιχειρήσεις που απειλούνται από το μονοπώλιο μιας άλλης επιχείρησης ολοκληρώνονται κάθετα προκειμένου να εξαλείψουν τη δύναμή του. Για παράδειγμα, με το πέρασμα του αιώνα, οι γαλακτοπαραγωγοί διαμαρτύρονταν ότι αντιμετώπιζαν ένα μόνο επεξεργαστή, ο οποίος, όμως, αγόραζε το γάλα τους σε χαμηλή τιμή. Για να αυξήσουν την τιμή του γάλακτος, οι γαλακτοπαραγωγοί καθετοποιήθηκαν προς τα εμπρός προκειμένου να έχουν το δικό τους μέσο επεξεργασίας.

Βέβαια, η απόφαση μιας επιχείρησης να καθετοποιηθεί ή όχι δεν είναι τόσο απλή. Πέρα από τα κίνητρα που μπορεί να οδηγήσουν μια επιχείρηση προς αυτή την κατεύθυνση, η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπ' όψιν της τα σημαντικά κόστη που εμφανίζονται από μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης.

Μερικά από τα σημαντικότερα κόστη που προκύπτουν από την κάθετη ολοκλήρωση είναι τα ακόλουθα:

- Το κόστος της προμήθειας των εισροών για τη παραγωγή και τη διανομή του προϊόντος μιας επιχείρησης μπορεί να είναι υψηλότερο όταν αυτή ολοκληρώνεται κάθετα σε σχέση με μία επιχείρηση που εξαρτάται από τις ανταγωνιστικές αγορές, οι οποίες εξυπηρετούν αποτελεσματικά αυτές τις ανάγκες.
- Το κόστος διαχείρισης μιας επιχείρησης αυξάνεται, καθώς αυτή επεκτείνεται. Το πλεονέκτημα της συναλλαγής με μια ανταγωνιστική αγορά είναι ότι κάποιος άλλος επιβλέπει την διαδικασία της παραγωγής.
- Η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει σημαντικές δαπάνες από νομική άποψη προκειμένου να συγχωνευτεί με κάποια άλλη επιχείρηση. Για παράδειγμα, οι δικηγόροι που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την υπεράσπιση της συγχώνευσης στην Επιτροπή Εμπορίου και στο Τμήμα Δικαιοσύνης.

Εξαιτίας αυτών των κόστων οι επιχειρήσεις ολοκληρώνονται κάθετα μόνο εάν τα οφέλη που προέρχονται από αυτή υπερκαλύπτουν τα κόστη που εμφανίζονται εξαιτίας της. Στη συνέχεια αναπτύσσονται εκτενέστερα οι λόγοι για τους οποίους επιλέγει να καθετοποιηθεί μια επιχείρηση.

### **2.2.1 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΓΙΑ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΑ ΚΟΣΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ**

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση καθετοποιείται έχει να κάνει με την μείωση των κόστων συναλλαγής, όπως είναι τα

κόστη για τη σύναψη και την επιβολή ενός συμβολαίου (Williamson, (1975), Klein Crawford and Alchian, (1978)). Όταν τέτοιου είδους κόστη είναι υψηλά, μια επιχείρηση μπορεί να φερθεί καιροσκοπικά σε μία άλλη και να την εκμεταλλευτεί. Αυτές οι ευκαιρίες προς εκμετάλλευση είναι μεγαλύτερες όταν μία επιχείρηση εξαρτάται ολοκληρωτικά από μία άλλη. Για παράδειγμα, για να ανταποκριθεί ο κατασκευαστής ενός προϊόντος σε μια ξαφνική αύξηση της ζήτησης αυτού χρειάζεται περισσότερους προμηθευτές. Αν υπάρχει μόνο ένας προμηθευτής αυτός μπορεί να φερθεί καιροσκοπικά αυξάνοντας τη τιμή της πρώτης ύλης της απαραίτητης για την παραγωγή του προϊόντος. Σε αυτήν την περίπτωση ο κατασκευαστής μπορεί να βρεθεί παγιδευμένος μην έχοντας τη δυνατότητα να στραφεί άμεσα σε κάποιον άλλον προμηθευτή για την εξυπηρέτησή του. Ακόμα και όταν είναι σχετικά εύκολο να προβλέψει μια επιχείρηση το ενδεχόμενο καιροσκοπικής συμπεριφοράς μιας άλλης, είναι δύσκολο να δημιουργηθεί ένα συμβόλαιο μεταξύ αυτών των δύο το οποίο να αποκλείει τέτοιες συμπεριφορές.

Μια λύση, επομένως, προκειμένου να αποφύγει η επιχείρηση τα υψηλά κόστη συναλλαγής είναι να ολοκληρωθεί κάθετα. Η κάθετη ολοκλήρωση μεταφέρει το πρόβλημα ελέγχου από τον έλεγχο μεταξύ επιχειρήσεων στον έλεγχο των υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση. Μέσα σε μια επιχείρηση ο διευθυντής μπορεί να συντονίσει τις αποφάσεις των διάφορων τμημάτων και να ελέγξει το εργατικό δυναμικό με τρόπους που δεν είναι εφικτοί όταν οι επιχειρήσεις είναι τελείως ανεξάρτητες.

Γενικά, η επιθυμία των επιχειρήσεων να ολοκληρωθούν κάθετα αυξάνεται, καθώς τα κόστη συναλλαγής της χρησιμοποίησης της αγοράς αυξάνονται. Υπάρχουν τρεις τύποι συναλλαγών στους οποίους τα κόστη μπορεί να είναι αρκετά σημαντικά, ώστε να κάνουν την κάθετη ολοκλήρωση επιθυμητή προκειμένου αυτά να αποφευχθούν:

- Τα κόστη που περιλαμβάνουν ιδιαίτερα στοιχεία ενεργητικού.
- Το κόστος της αβεβαιότητας που κάνει τον έλεγχο δύσκολο.
- Το κόστος της πληροφόρησης.

Οι τύποι αυτών των κόστων συναλλαγής θα αναλυθούν με λεπτομέρεια στη συνέχεια.

### ***Ιδιαίτερα στοιχεία ενεργητικού***

Η ιδιαιτερότητα (specificity) μιας επένδυσης σε ένα στοιχείο του ενεργητικού είναι το ποσοστό της επένδυσης που θα χαθεί αν το συγκεκριμένο στοιχείο του ενεργητικού χρησιμοποιηθεί για κάποια άλλη χρήση. Δηλαδή, ιδιαίτερα στοιχεία του ενεργητικού (specialized assets) είναι αυτά των οποίων η αξία οπουδήποτε αλλού είναι σχετικά χαμηλή και, συνεπώς, οι ιδιοκτήτες τους έχουν συμφέρον να συνεχίσουν τη συναλλαγή εξαιτίας των υψηλών ενοικίων που λαμβάνουν από αυτά. Βέβαια, η ιδιαιτερότητα των συναλλαγών (transaction-specificity) δεν περιορίζεται μόνο σε φυσικά στοιχεία του ενεργητικού. Η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό ή η ομαδική γνώση που δεν μεταφέρεται πλήρως είναι, επίσης, ιδιαίτερη

συναλλαγή. Ένα ιδιαίτερο στοιχείο ενεργητικού είναι ειδικά φτιαγμένο για έναν ή λίγους συγκεκριμένους αγοραστές.

Προκειμένου να γίνει κατανοητό γιατί η χρήση ιδιαίτερων στοιχείων του ενεργητικού αποτελεί λόγο για κάθετη ολοκλήρωση, ας θεωρήσουμε έναν προμηθευτή ο οποίος έχει τις εγκαταστάσεις του σχεδιασμένες, έτσι ώστε να χρησιμοποιούνται για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών διαφόρων αγοραστών. Εάν προκύψει κάποια διαμάχη μεταξύ του αγοραστή και του προμηθευτή μεταγενέστερη της κατασκευής της εγκατάστασης ο προμηθευτής θα βρεθεί στο έλεος του αγοραστή. Σε αυτήν την περίπτωση περιμένουμε να δούμε κάθετη ολοκλήρωση εξαιτίας της ιδιαιτερότητας των στοιχείων του ενεργητικού. Τα ιδιαίτερα στοιχεία του ενεργητικού παίρνουν τρεις κύριες μορφές που περιλαμβάνουν το συγκεκριμένο φυσικό κεφάλαιο (specific physical capital), το συγκεκριμένο ανθρώπινο κεφάλαιο (specific human capital) και το συγκεκριμένο κεφάλαιο τοποθεσίας (site-specific capital) (Williamson, (1985)).

Το συγκεκριμένο φυσικό κεφάλαιο (specific physical capital) περιλαμβάνει κτίσματα και μηχανές τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο για έναν ή λίγους αγοραστές. Ας υποθέσουμε ότι για την παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος για έναν αγοραστή χρησιμοποιείται μια πρέσα με συγκεκριμένες μήτρες. Εάν ο προμηθευτής ο οποίος έχει την ιδιοκτησία της μηχανικής πρέσας είναι επίσης και ο ιδιοκτήτης των μητρών, υπάρχει κάποια πιθανότητα καιροσκοπικής συμπεριφοράς. Ο προμηθευτής μπορεί να αυξήσει την τιμή για τη χρήση της μηχανικής πρέσας και

ο αγοραστής μπορεί να το βρει απαγορευτικά δύσκολο να αλλάξει προμηθευτή βραχυπρόθεσμα. Αν ο αγοραστής είναι ο ιδιοκτήτης των μητρών και έχει άλλες επιχειρήσεις δεσμευμένες για τη παροχή υπηρεσιών από τη μηχανική πρέσα, τότε δεν υπάρχει περίπτωση να δημιουργηθούν προβλήματα καιροσκοπικής συμπεριφοράς. Σε αυτήν την περίπτωση η εξ' ολοκλήρου κάθετη ολοκλήρωση δεν είναι απαραίτητη. Μόνο η επιμέρους ή εν μέρει κάθετη ολοκλήρωση απαιτείται για την αποφυγή καιροσκοπικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση έχει την ιδιοκτησία του συγκεκριμένου φυσικού στοιχείου του ενεργητικού (μήτρες) και όχι όλη την προμηθευτική επιχείρηση. Αν, όμως, η μηχανική πρέσα από μόνη της είναι μοναδική αυτή η μέθοδος δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η κάθετη ολοκλήρωση καθίσταται απαραίτητη.

Το ιδιαίτερο ανθρώπινο κεφάλαιο (specific human capital) αναφέρεται στο γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί να χρειάζεται υπαλλήλους ειδικά εκπαιδευμένους στον τρόπο λειτουργίας της, όπως μηχανικούς για τη παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Αν η επιχείρηση αυτή χρησιμοποιήσει εξωτερικούς εργολάβους αντί για τους δικούς της υπαλλήλους, υπάρχει η πιθανότητα καιροσκοπικής συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, ένας εργολάβος, ο οποίος ξέρει ότι μια επιχείρηση έχει κάποια προθεσμία για τη παραγωγή κάποιας συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος, μπορεί να απαιτήσει περισσότερα χρήματα. Με τη κάθετη ολοκλήρωση μπορούν να αποτραπούν τέτοιου είδους προβλήματα.

Ιδιαιτερότητα τοποθεσίας (Site specificity) υπάρχει όταν ξεχωριστά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας τοποθετούνται σε στενή εγγύτητα μεταξύ τους, για εξοικονόμηση του κόστους μεταφοράς και τα κόστη μετεγκατάστασή τους είναι πολύ υψηλά. Δηλαδή, στις περιπτώσεις που τα διαδοχικά στάδια μιας παραγωγικής διαδικασίας πρέπει να είναι συνεχόμενα υπάρχει πιθανότητα κάθετης ολοκλήρωσης. Ο λόγος είναι ότι αν μια κατασκευαστική επιχείρηση σταματήσει να προμηθεύεται μια εισροή από μια προμηθευτική επιχείρηση, η προμηθευτική αυτή επιχείρηση θα πρέπει να αλλάξει τοποθεσία κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα δαπανηρό. Και εδώ η καιροσκοπική συμπεριφορά μπορεί να αποφευχθεί με ολοκλήρωση.

### **Αβεβαιότητα**

Ο δεύτερος λόγος που σχετίζεται με τα κόστη συναλλαγής είναι η αβεβαιότητα που προκύπτει από αυτά. Το ζήτημα εδώ είναι πόσο δύσκολο είναι να προβλεφθούν τα πιθανά ενδεχόμενα που μπορεί να εμφανιστούν κατά τη διάρκεια της συναλλαγής. Ένας προφανής παράγοντας είναι το μήκος του χρόνου στον οποίο θα λάβει χώρα η συναλλαγή. Οι συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε μικρές αγορές έχουν σχετικά μικρή αβεβαιότητα, οπότε δεν χρειάζεται να προβλεφθεί το μέλλον. Αντίθετα, οι συναλλαγές που απαιτούν κάποια δέσμευση για ένα χρονικό διάστημα περικλείουν από μόνες τους κάποια μορφή αβεβαιότητας. Η αβεβαιότητα προκαλεί πολλά προβλήματα εν μέρει εξαιτίας της περιορισμένης λογικότητας, δηλαδή της αδυναμίας πρόβλεψης όλων των πιθανών ενδεχομένων,



αλλά και λόγω των ασυμμετριών στη πληροφόρηση. Θα πρέπει να αναρωτηθούμε εάν η αβεβαιότητα μπορεί να μειωθεί με την κάθετη ολοκλήρωση και εάν η μείωση κάποιου κόστους συναλλαγής είναι αρκετή, ώστε να υπερέχει του κόστους που μπορεί να σχετίζεται με την κάθετη ολοκλήρωση, όπως είναι για παράδειγμα, τα διοικητικά κόστη.

Ας υποθέσουμε ότι ένας αγοραστής δεν μπορεί να καθορίσει για πόσο χρονικό διάστημα μπορεί να λειτουργεί η μηχανή την οποία αγόρασε. Ο καλύτερος τρόπος για να προβλέψει την ποιότητά της (χρόνο ζωής της μηχανής) είναι να παρατηρήσει τη μέθοδο κατασκευής της μηχανής. Αν μια εξωτερική επιχείρηση δεν μπορεί να επιτηρεί τους ελέγχους ποιότητας στην κατασκευή της μηχανής προκειμένου να μειώσει την αβεβαιότητα που προέρχεται από αυτή, μπορεί να ολοκληρωθεί κάθετα εκεί όπου η ποιότητα είναι σημαντική.

### ***Συναλλαγές που έχουν να κάνουν με πληροφόρηση***

Ο τρίτος λόγος που σχετίζεται με τα κόστη συναλλαγής είναι η πληροφόρηση. Μπορεί να είναι δύσκολο να συνταχθεί ένα συμβόλαιο το οποίο να παρέχει στην προμηθευτική επιχείρηση τα κατάλληλα κίνητρα για την ανάπτυξη της πληροφόρησης. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση πληρώνει σε μια άλλη επιχείρηση ένα προκαθορισμένο χρηματικό ποσό για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις νέες αναπτυσσόμενες αγορές, η προσλαμβανόμενη επιχείρηση δεν έχει το κίνητρο να αποκαλύψει όλη τη πληροφόρηση σε αυτήν που την έχει

προσλάβει να το κάνει. Ο δε αγοραστής δεν έχει τρόπο να καθορίσει εάν ο προμηθευτής έκανε καλά την δουλειά του και εάν του παρέχει τη καλύτερη δυνατή πληροφόρηση. Τέτοια προβλήματα μπορεί να λυθούν με την κάθετη ολοκλήρωση.

### **2.2.2 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΓΙΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ**

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι ότι θέλουν να εξασφαλίσουν την προμήθειά τους σε εισροές πρώτων υλών για την παραγωγική τους διαδικασία, καθώς και το τμήμα της αγοράς για τη διάθεση των προϊόντων τους (Porter, (1980)). Αυτό τυπικά σημαίνει κάτι περισσότερο από απλά την αποφυγή διακυμάνσεων στην ενδιάμεση αγορά. Επιπλέον, πρέπει να σημαίνει κάτι περισσότερο από την απόκτηση εισροών σε χαμηλές τιμές ή την πώληση των εκροών σε υψηλές τιμές. Συγκεκριμένα, η έννοια “εξασφάλιση προμηθειών ή αγορών”, συνεπάγεται την ικανότητα απόκτησης της ποσότητας των εισροών που επιθυμεί η επιχείρηση να αγοράσει στις επικρατέστερες τιμές εισροών ή την ικανότητα να πουλάει η επιχείρηση την ποσότητα που επιθυμεί στις επικρατέστερες τιμές εκροών.

Η έγκαιρη παράδοση ενός είδους θεωρείται πολύ σημαντική για τους ανθρώπους των επιχειρήσεων. Η εξασφάλιση της προμήθειας είναι πολύ σημαντική σε αγορές όπου η τιμή δεν είναι ο μόνος μηχανισμός για τον προσδιορισμό των αγαθών. Ο προσδιορισμός όχι βάση τιμής συμβαίνει ευρέως σε πολλές περιπτώσεις. Για παράδειγμα, ένας φούρνος ξεμένει από ψωμί κάποια στιγμή της μέρας και παρόλα

αυτά δεν ανεβάζει την τιμή του. Απλά, οι πελάτες που καταφτάνουν αργά δεν μπορούν να αγοράσουν ψωμί. Σε πολλές βιομηχανίες παραγωγής προϊόντων, οι καλοί πελάτες αγοράζουν το προϊόν κατά τη διάρκεια “περιορισμένων” χρόνων, ενώ άλλοι πρέπει να περιμένουν. Ο προσδιορισμός των αγαθών σε αυτή την περίπτωση γίνεται από το τμήμα marketing και δεν επηρεάζεται από την αντίδραση των πελατών σε κάποια μεταβολή της τιμής. Αυτός ο περιορισμός και ο έλεγχος των προμηθειών επικρατεί σε πολλούς κλάδους, όπως στον κλάδο του χαρτιού, των χημικών, των μετάλλων. Πολλές Ιαπωνικές επιχειρήσεις, όπως η Toyota, χρησιμοποιούν την έγκαιρη (just-in-time) παράδοση, για τη μείωση του κόστους των αποθεμάτων και ταυτόχρονα την εξασφάλιση της έγκαιρης παράδοσης.

Όταν υπάρχει η πιθανότητα αυξημένης ζήτησης ενός προϊόντος και υπάρχει παράλληλα το ενδεχόμενο περιορισμού κάποιας προμήθειας απαραίτητης για την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος, η επιχείρηση έχει κίνητρο να ολοκληρωθεί κάθετα. Σε αυτήν την περίπτωση συμφέρει μια επιχείρηση να παράγει τις δικές τις προμήθειες για να ανταποκρίνεται στο προβλεπόμενο επίπεδο ζήτησης και να βασίζεται σε άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να προμηθεύεται πρώτες ύλες για να ανταποκρίνεται στη λιγότερο σταθερή ζήτηση. Οι εξωτερικοί προμηθευτές ανταποκρίνονται σε αυτό το ριψοκίνδυνο περιβάλλον με πιθανή αύξηση των τιμών. Αυτός ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται οι εξωτερικοί προμηθευτές σε περιπτώσεις μεταβολής της ζήτησης, μπορεί να μην είναι ο πιο αποδοτικός για αξιόπιστη παροχή του προϊόντος, αλλά παρέχει ισχυρό κίνητρο στις επιχειρήσεις να ολοκληρωθούν κάθετα.

### **2.2.3 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΓΙΑ ΕΞΑΛΕΙΨΗ ΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΤΗΤΩΝ**

Μια επιχείρηση μπορεί να ολοκληρωθεί κάθετα προκειμένου να εσωτερικεύσει τις διάφορες εξωτερικότητες. Για παράδειγμα, όλα τα Radio Shack καταστήματα στην Αμερική έχουν τα ίδια προϊόντα, διατηρούν συγκεκριμένα επίπεδα εξυπηρέτησης και παρέχουν συμβουλές για τη χρήση των προϊόντων τους. Ένας πελάτης με αυτόν τον τρόπο ξέρει τι να περιμένει από τα Radio Shack σε οποιοδήποτε κατάστημα της αλυσίδας. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μια θετική εξωτερικότητα φήμης. Για αυτόν το λόγο συμφέρει την αλυσίδα καταστημάτων να διατηρεί υψηλά επίπεδα ομοιομορφίας. Ένα “κακό” σε λειτουργία κατάστημα μπορεί να βλάψει τις πωλήσεις όλων των καταστημάτων της αλυσίδας και για αυτό η προς τα εμπρός ολοκλήρωση στη διανομή αποτελεί κίνητρο για τον έλεγχο μιας τέτοιας εξωτερικότητας.

### **2.2.4 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΓΙΑ ΑΠΟΦΥΓΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ**

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν πολλές φορές να ολοκληρωθούν κάθετα προκειμένου να αποφύγουν κυβερνητικούς ελέγχους στην τιμή, φορολογίες και κανονισμούς. Μια κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση μπορεί να αποφύγει ελέγχους στην τιμή πουλώντας στον εαυτό της. Για παράδειγμα, η ομοσπονδιακή κυβέρνηση της Αμερικής μέχρι τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο έλεγχε τις τιμές του χάλυβα στις περισσότερες περιπτώσεις και έθετε μια μέγιστη τιμή με την οποία μπορούσε να χρεωθεί ο χάλυβας. Κάτω από τέτοιους ελέγχους στην τιμή, μια επιχείρηση που

αγοράζε από κάποια άλλη χάλυβα δεν μπορούσε να αγοράσει όλη τη ποσότητα σε πρώτη ύλη που χρειαζόταν στην ελεγχόμενη τιμή, γιατί οι παραγωγοί προτιμούσαν να καθορίσουν την ποσότητα αυτής από το να προμηθεύουν όση ποσότητα απαιτούνταν στην ελεγχόμενη τιμή. Μια επιχείρηση, η οποία χρειαζόταν επειγόντως περισσότερο χάλυβα για την παραγωγική της διαδικασία, μπορούσε να εξαγοράσει την επιχείρηση που την προμήθευε με χάλυβα. Επειδή οι συναλλαγές μέσα σε μια επιχείρηση δεν επηρεάζοντουσαν από ελέγχους στην τιμή, ένας αγοραστής ο οποίος ήθελε οπωσδήποτε χάλυβα μπορούσε να τον αποκτήσει αγοράζοντας την επιχείρηση που τον παρήγαγε και επομένως παράγοντας ο ίδιος όλον τον χάλυβα που χρειαζόταν. Η αγορά μιας επιχείρησης χάλυβα είναι ένας απλός τρόπος για αποφυγή των ελέγχων ποιότητας. Στην πραγματικότητα, αν δεν υπάρχουν κόστη συναλλαγής για την αγορά αυτής της επιχείρησης και αν οι ιδιοκτήτες των εργοστασίων επεξεργασίας χάλυβα δικαιούνται το χάλυβα σε αναλογία με την ιδιοκτησία τους, τότε οι έλεγχοι ποιότητας αυτού είναι τελείως μη αποτελεσματικοί γιατί όλοι οι χρήστες ολοκληρώνονται κάθετα αποκτώντας ενδιαφέροντα ιδιοκτησίας στα εργοστάσια επεξεργασίας του.

Παρόμοια, οι φόροι ενθαρρύνουν τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης. Ανάλογα με το που είναι τοποθετημένες οι επιχειρήσεις μπορεί να υπόκεινται και σε διαφορετική φορολογία. Για παράδειγμα, στην Αμερική ο συντελεστής φόρου διαφέρει από περιοχή σε περιοχή. Μια κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση μπορεί να μετατοπίζει τα κέρδη της από τη μία τοποθεσία στην άλλη απλά αλλάζοντας την τιμή μεταβίβασης στην οποία πουλάει τα εσωτερικά παραγόμενα υλικά της από το

ένα τμήμα στο άλλο. Μετατοπίζοντας η επιχείρηση τα κέρδη από υψηλής φορολογίας τμήμα σε χαμηλής φορολογίας τμήμα μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της.

Οι κανονισμοί της κυβέρνησης δημιουργούν κίνητρα για μια επιχείρηση να ολοκληρωθεί κάθετα όταν τα κέρδη μόνο ενός τμήματος μιας επιχείρησης ελέγχονται. Για παράδειγμα, στις εταιρείες τοπικής τηλεφωνίας ελέγχονται τα κέρδη τους που έχουν να κάνουν καθαρά με την διάρκεια της χρήσης των τηλεφώνων από τους καταναλωτές, αλλά τα κέρδη τους σε άλλες υπηρεσίες, όπως αυτά από την πώληση συσκευών τηλεφώνων, δεν ελέγχονται. Αν μια τηλεφωνική επιχείρηση μπορεί να μετατοπίζει τα κέρδη της από το ελεγχόμενο τμήμα της στο μη ελεγχόμενο τμήμα της, μπορεί να αποφύγει αποτελεσματικά τις ρυθμίσεις που ισχύουν για τη τοπική τηλεφωνία.

Ας υποθέσουμε για παράδειγμα, ότι μια τέτοια επιχείρηση είναι ικανή, μέσω λογιστικών συμβάσεων, να μεταφέρει κόστη από το μη ελεγχόμενο τμήμα της στο αντίστοιχο ελεγχόμενο. Κάτι τέτοιο μειώνει τα αναφερόμενα κέρδη της στην ελεγχόμενη γραμμή της επιχείρησης και τα αυξάνει στην μη ελεγχόμενη. Η τηλεφωνική εταιρεία μπορεί να συζητήσει την αύξηση των τελών που θα πρέπει να πληρώνουν οι καταναλωτές προκειμένου να αυξήσει τα κέρδη της στην ελεγχόμενη επιχείρηση.

### 2.2.5 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΩΝ ΚΕΡΔΩΝ

Ένας πολύ σημαντικός λόγος για τον οποίο μια επιχείρηση ολοκληρώνεται κάθετα, ίσως και ο σημαντικότερος, είναι η αύξηση των μονοπωλιακών της κερδών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής δύο τρόπους:

- *Πρώτον*, μια επιχείρηση η οποία έχει το μονοπώλιο της προμήθειας μιας σημαντικής εισροής στην παραγωγική διαδικασία, μπορεί να ολοκληρωθεί κάθετα προς τα εμπρός, να αποκτήσει το μονοπώλιο στον παραγωγικό κλάδο και να αυξήσει τα κέρδη της. Παρόμοια, μια επιχείρηση, η οποία είναι αγοραστής κάποιας σημαντικής για την παραγωγική της διαδικασίας εισροής, μπορεί να επωφεληθεί εξαγοράζοντας τον αποκλειστικό της προμηθευτή (ολοκλήρωση προς τα πίσω).
- *Δεύτερον*, ένας κάθετα ολοκληρωμένος προμηθευτής που έχει το μονοπώλιο μιας σημαντικής για την παραγωγική διαδικασία εισροής μπορεί να κάνει διακρίσεις στην τιμή (price discriminate) προκειμένου να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τα κέρδη από το μονοπώλιο, αποφεύγοντας να πουλάει το προϊόν σε μία ομοιόμορφη τιμή σε όλους τους πελάτες.

Οι δύο αυτοί τρόποι για αύξηση των μονοπωλιακών κερδών μιας επιχείρησης αναλύονται εκτενέστερα παρακάτω.

### **Κάθετη ολοκλήρωση για απόκτηση μονοπωλίου σε άλλον κλάδο**

Σε ορισμένες περιπτώσεις ένας προμηθευτής, ο οποίος έχει το μονοπώλιο μιας εισροής, μπορεί να αυξήσει τα κέρδη του με την κάθετη ολοκλήρωση αποκτώντας το μονοπώλιο του παραγωγικού κλάδου.

Ας θεωρήσουμε τον κλάδο που απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2.1. Στον κλάδο αυτό οι καταναλωτές αγοράζουν  $Q$  μονάδες ενός ανταγωνιστικού προϊόντος σε τιμή  $p$ . Ο παραγωγικός κλάδος παράγει αυτό το προϊόν χρησιμοποιώντας μια συνάρτηση παραγωγής,  $F$ , η οποία εξαρτάται από τις εισροές της ενέργειας,  $E$ , και της εργασίας,  $L$ :

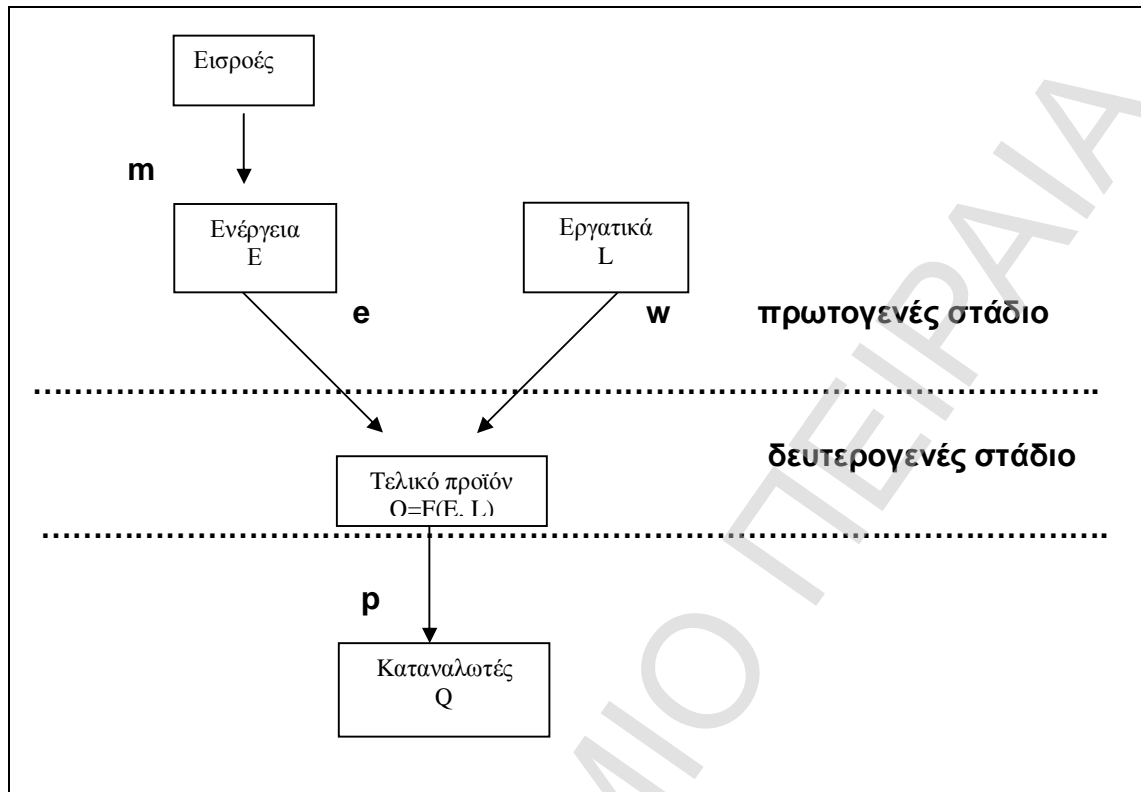
$$Q = F(E, L) \quad (2.1)$$

Οι εισροές αυτές  $E$  και  $L$  πωλούνται στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις σε τιμές  $e$  και  $w$  αντίστοιχα. Οι επιχειρήσεις οι οποίες προμηθεύουν τις εισροές στον παραγωγικό κλάδο αναφέρονται ως πρωτογενείς (upstream), ενώ αυτές οι οποίες παράγουν το αγαθό ως δευτερογενείς (downstream).

Κάνουμε τις ακόλουθες υποθέσεις για τον κλάδο στο Διάγραμμα 2.1:

- Σταθερές αποδόσεις κλίμακας (constant returns to scale): Η συνάρτηση παραγωγής,  $F(E, L)$  παρουσιάζει σταθερές αποδόσεις κλίμακας. Αυτό σημαίνει, ότι αν και οι δύο εισροές,  $E$  και  $L$ , διπλασιαστούν, θα διπλασιαστούν και οι εκροές.





Διάγραμμα 2.1

### Κάθετη οργάνωση ενός κλάδου

- Οι εισροές παράγονται σε συνεχές οριακό κόστος (constant marginal cost): Οι εταιρείες παραγωγής μπορούν να αγοράσουν όσο εργατικό δυναμικό θέλουν σε μισθό  $w$  (η καμπύλη προμήθειας της εργασίας είναι οριζόντια στο μισθό). Η ενέργεια,  $E$ , παράγεται σε συνεχές οριακό κόστος  $m$ .
- Ύπαρξη μονοπωλίου στον πρωτογενές κλάδο: Υπάρχει μόνο μία πρωτογενής επιχείρηση για την προμήθεια ενέργειας, η οποία δεν φοβάται

ότι η είσοδος άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο θα εξαλείψει το μονοπώλιό της.

- Ανταγωνισμός στον δευτερογενή κλάδο: Ο δευτερογενής κλάδος είναι ανταγωνιστικός.
- Κόστη κάθετης ολοκλήρωσης: Υπάρχουν κόστη τα οποία σχετίζονται με την κάθετη ολοκλήρωση, όπως είναι νομικά τέλη και τέλη διαπραγμάτευσης. Έτσι, εκτός και αν υπάρχουν οφέλη από την κάθετη ολοκλήρωση, η επιχείρηση δεν καθετοποιείται.

Στη συνέχεια θα εξεταστούν οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ο προμηθευτής της εισροής της ενέργειας,  $E$  (μονοπώλιο), έχει συμφέρον να ολοκληρωθεί κάθετα προς τα εμπρός και να αναλάβει την παραγωγή στον δευτερογενή κλάδο. Ο δευτερογενής κλάδος μπορεί να έχει μια σταθερών αναλογιών συνάρτηση παραγωγής (Fixed-Proportions Production Function) ή να έχει μια μεταβλητών αναλογιών συνάρτηση παραγωγής (Variable-Proportions Production Function). Σε μια σταθερών αναλογιών συνάρτηση παραγωγής οι εισροές χρησιμοποιούνται πάντα με τις ίδιες αναλογίες, έτσι ώστε οι χρησιμοποιούμενες αναλογίες να είναι ανεξάρτητες από σχετικούς παράγοντες τιμές. Σε μια μεταβλητών αναλογιών συνάρτηση παραγωγής ένας παράγοντας μπορεί να αντικατασταθεί από κάποιον άλλον σε κάποιο βαθμό, έτσι ώστε ο λόγος των παραγόντων να είναι ευαίσθητος σε σχετικούς παράγοντες τιμές.

Δεδομένων των παραπάνω υποθέσεων, εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα τα οποία θα αναλυθούν εκτενέστερα στη συνέχεια του κεφαλαίου:

- Εάν η δευτερογενής παραγωγική διαδικασία χρησιμοποιεί σταθερές αναλογίες, δηλαδή τις ίδιες αναλογίες από τις δυο εισροές, το μονοπώλιο στον πρωτογενή κλάδο δεν έχει κίνητρο να ολοκληρωθεί κάθετα. Έχει το ίδιο κέρδος είτε ολοκληρωθεί είτε όχι.
- Αν αντίθετα η παραγωγική διαδικασία στον δευτερογενή κλάδο χρησιμοποιεί μεταβλητές αναλογίες, δηλαδή διαφορετικές αναλογίες στις δύο εισροές, το μονοπώλιο έχει κίνητρο να ολοκληρωθεί κάθετα. Βέβαια, σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση ολοκληρώνεται εάν η αύξηση των κερδών της υπερέρχει του κόστους που προκύπτει από την ολοκλήρωσή της.

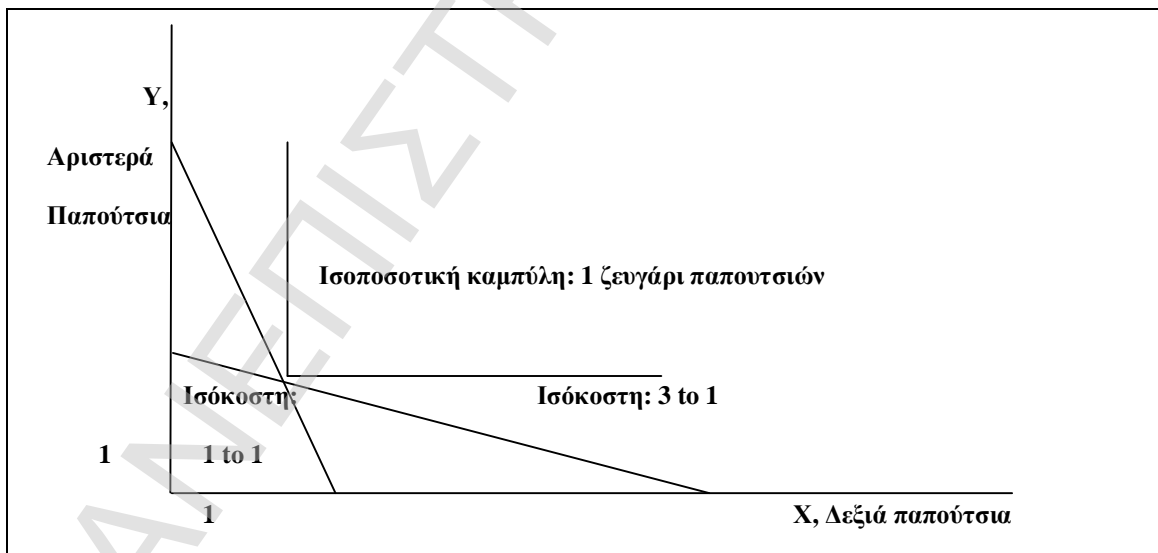
Στη συνέχεια παρουσιάζονται λεπτομερώς οι περιπτώσεις συναρτήσεων παραγωγής σταθερών και μεταβλητών αναλογιών.

### ***Συνάρτηση παραγωγής σταθερών αναλογιών***

Σε μια παραγωγική διαδικασία σταθερών αναλογιών είναι αδύνατο να αντικατασταθεί μια εισροή από κάποια άλλη. Για να γίνει περισσότερο κατανοητό αυτό θεωρούμε το εξής παράδειγμα (αν και μη ρεαλιστικό). Υποθέτουμε ότι υπάρχουν δύο αγορές για τις εισροές της παραγωγικής διαδικασίας ενός ζευγαριού

παπουτσιών. Η μία φτιάχνει το αριστερό παπούτσι και η άλλη το δεξί. Ο κλάδος της παραγωγής αγοράζει ένα αριστερό και ένα δεξί παπούτσι και παράγει ένα ζευγάρι παπουτσιών. Εάν η τιμή των αριστερών παπουτσιών αυξηθεί κατά τρεις φορές την τιμή των δεξιών παπουτσιών, η παραγωγική επιχείρηση θα συνεχίσει να χρησιμοποιεί τις ίδιες αναλογίες δεξιών και αριστερών παπουτσιών, γιατί δεν μπορεί να αντικαταστήσει τα δεξιά παπούτσια με τα αριστερά.

Γραφικά, μια τέτοια παραγωγική διαδικασία έχει μια ισοποσοτική (isoquant) καμπύλη (μια καμπύλη που δείχνει τους διάφορους συνδυασμούς των εισροών που παράγουν ένα αποτέλεσμα ενός συγκεκριμένου επιπέδου) στο σχήμα ενός L, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.2, όπου ο άξονας των X αντιπροσωπεύει τον αριθμό των δεξιών παπουτσιών και ο άξονας των Y τον αριθμό των αριστερών παπουτσιών.



**Διάγραμμα 2.2**

**Ισοποσοτικές και ισόκοστες καμπύλες σταθερών αναλογιών**

Η ισοποσοτική καμπύλη δείχνει τους διάφορους συνδυασμούς αριστερών και δεξιών παπουτσιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κατασκευαστεί ένα ζευγάρι παπούτσια. Η επιχείρηση παράγει ένα ζευγάρι παπουτσιών χρησιμοποιώντας ένα δεξί και ένα αριστερό παπούτσι. Αν είχε δύο αριστερά και ένα δεξί παπούτσι ή το αντίθετο θα έφτιαχνε πάλι μόνο ένα ζευγάρι παπούτσια.

Επίσης, στο Διάγραμμα 2.2 φαίνεται μια ισόκοστη (isocost) γραμμή (που δείχνει τους διάφορους συνδυασμούς εισροών που κοστίζουν ένα συγκεκριμένο ποσό), όπου οι τιμές του αριστερού και δεξιού παπουτσιού είναι ίσες (1 προς 1) και μια άλλη ισόκοστη γραμμή όπου οι τιμές του αριστερού παπουτσιού κοστίζουν τρεις φορές όσο η τιμή του δεξιού παπουτσιού (3 προς 1). Ανεξάρτητα από τη σχετική τιμή των δύο εισροών, ο συνδυασμός των εισροών ο οποίος ελαχιστοποιεί το κόστος είναι η χρήση ενός αριστερού και ενός δεξιού παπουτσιού για την κατασκευή ενός ζευγαριού παπουτσιών. Οι δυο ισόκοστες καμπύλες τέμνουν την ισοποσοτική σε αυτό το σημείο.

Τώρα μπορούν να συγκριθούν τα κέρδη τα οποία έχει το μονοπώλιο ενέργειας αν ολοκληρωθεί κάθετα ή όχι. Για απλούστευση γίνεται η υπόθεση ότι η παραγωγική διαδικασία αγοράζει μια μονάδα από την εισροή E και μια μονάδα από την εισροή L για να παράγει μια μονάδα από Q.

Αν το μονοπώλιο καθετοποιηθεί προς τα εμπρός, δηλαδή προς την διανομή του προϊόντος, είναι ο μόνος παραγωγός του τελικού προϊόντος (γιατί η εισροή E είναι

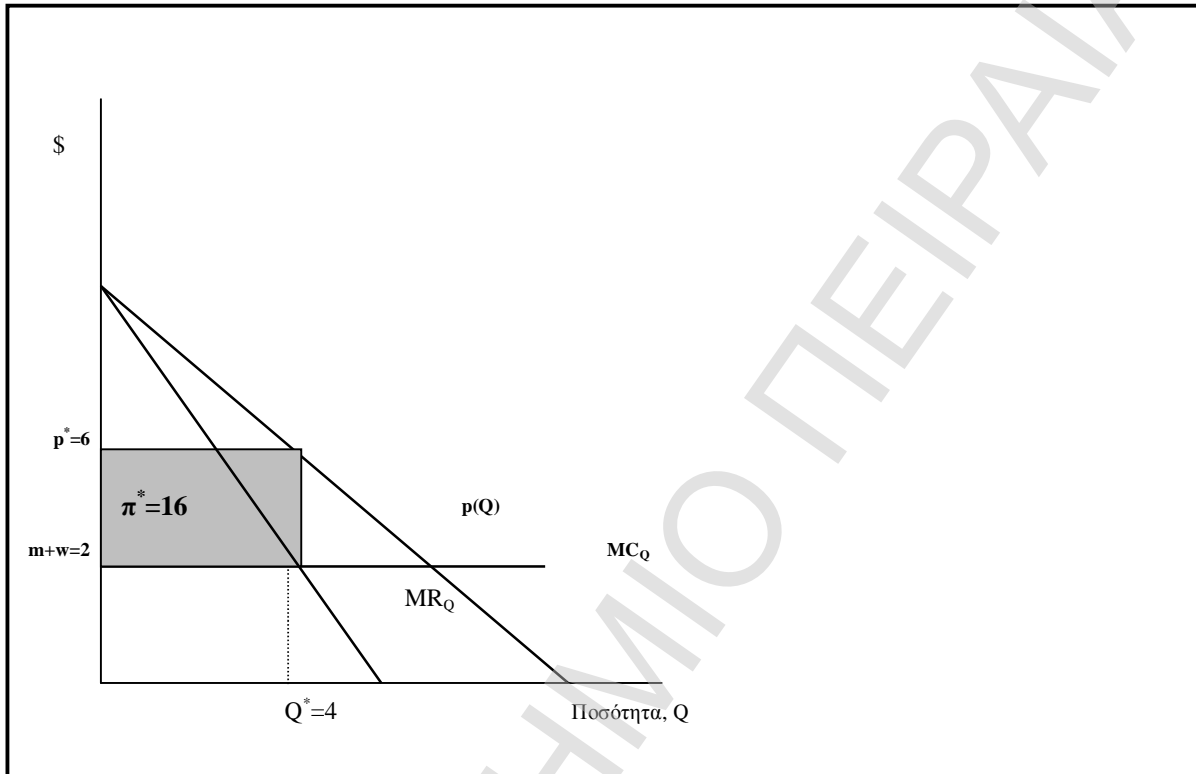
βασική στην παραγωγική διαδικασία). Για παράδειγμα, πολλά αγαθά, όπως οι υπολογιστές IBM μεγάλης ισχύος, οι μηχανές Xerox, πωλούνται μόνο (ή κατά κύριο λόγο) από λιανέμπορους των κατασκευαστών ή από προσωπικό επί των πωλήσεων και είναι παραδείγματα ολοκλήρωσης των κατασκευαστών στη διανομή.

Το ολοκληρωμένο κόστος του μονοπωλίου για την παραγωγή μιας μονάδας από το  $Q$  είναι  $m+w$ . Δηλαδή χρειάζεται μια μονάδα ενέργειας  $E$ , η οποία κοστίζει στην επιχείρηση  $m$ , και μια μονάδα εργατικού δυναμικού  $L$ , το οποίο μπορεί να προσληφθεί με κόστος  $w$ .

Το Διάγραμμα 2.3 δείχνει το οριακό κόστος,  $MC_Q=m + w$ , για τη παραγωγή μιας μονάδας από το  $Q$ . Στο ίδιο διάγραμμα φαίνεται και η αντίστροφη καμπύλη ζήτησης για το τελικό προϊόν,  $p(Q)$ , η οποία δείχνει την τιμή που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι καταναλωτές για να αγοράσουν  $Q$  μονάδες προϊόντος, καθώς και την καμπύλη οριακών εσόδων,  $MR_Q$ .

Το ολοκληρωμένο μονοπώλιο, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.3, μεγιστοποιεί τα κέρδη του παράγοντας  $Q^*$  μονάδες προϊόντος, έτσι ώστε το οριακό κόστος να ισούται με το οριακό του έσοδο:

$$MC_Q = m + w = MR_Q$$



**Διάγραμμα 2.3**

**Συνάρτηση παραγωγής σταθερών αναλογιών -  
Κέρδη από μια ολοκληρωμένη επιχείρηση**

Χρησιμοποιεί  $E^* = L^*(Q^*)$  μονάδες εισροών, χρεώνει  $p^*$  και κάνει κέρδος:

$$\pi^* = [p^* - (m+w)]Q^* \quad (2.2)$$

Μπορούμε τώρα αντί για τον κάθετα ολοκληρωμένο κλάδο να θεωρήσουμε έναν στον οποίο το μονοπώλιο ενέργειας προμηθεύει έναν ανταγωνιστικό κλάδο. Το οριακό

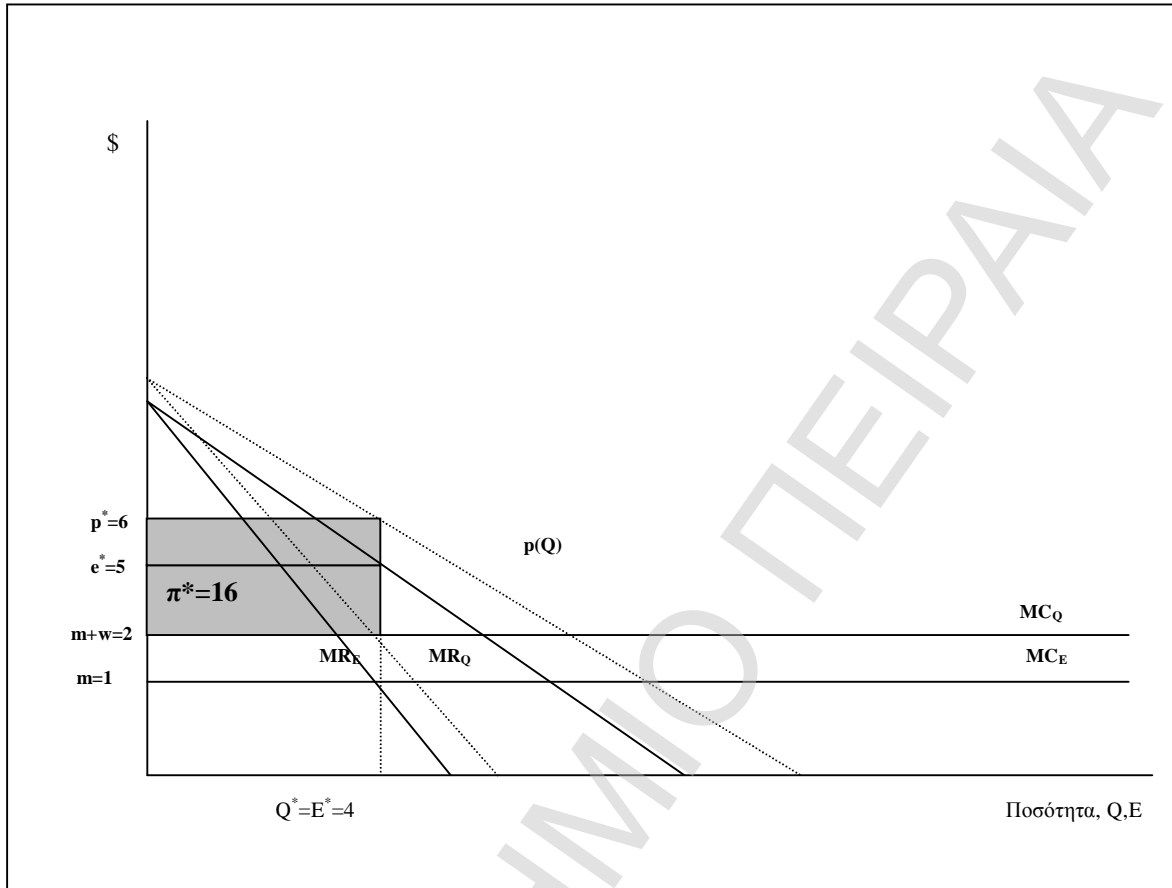
κόστος παραγωγής του μη ολοκληρωμένου μονοπωλίου ενέργειας  $E$ ,  $MC_E$ , είναι  $m$  και φαίνεται στο Διάγραμμα 2.4 σαν μια σταθερή γραμμή.

Σε αυτήν την περίπτωση το μονοπώλιο αντιμετωπίζει μια αντίστροφη ζήτηση,  $e(E)$ , για το προϊόν του από τον ανταγωνιστικό κλάδο, όπως φαίνεται στο διάγραμμα με μία σταθερή γραμμή. Αυτή η γραμμή δείχνει την υψηλότερη τιμή,  $e$ , την οποία πληρώνει ο ανταγωνιστικός κλάδος για  $E$  μονάδες ενέργειας. Η αντίστοιχη καμπύλη οριακών εσόδων είναι  $MR_E$ .

Οι καμπύλες του αποτελέσματος της αγοράς στο Διάγραμμα 2.3 δίνονται, επίσης και στο Διάγραμμα 2.4 σαν διακεκομμένες γραμμές για σύγκριση. Και οι δύο ομάδες καμπυλών μπορούν να φανούν στο ίδιο διάγραμμα γιατί και οι δύο έχουν την ίδια κλίμακα (χρειάζεται 1 μονάδα  $E$  για να παραχθεί 1 μονάδα  $Q$ ).

Η καμπύλη ζήτησης που αντιμετωπίζει το μονοπώλιο του πρωτογενούς κλάδου μπορεί να προκύψει από την καμπύλη ζήτησης που αντιμετωπίζει ο δευτερογενής ανταγωνιστικός κλάδος. Το μονοπώλιο εκτιμά την καμπύλη ζήτησής του σαν την υψηλότερη τιμή που μπορεί να χρεώσει τις δευτερογενείς επιχειρήσεις για μια δεδομένη ποσότητα του  $E$ . Η τιμή που λαμβάνει η ανταγωνιστική πρωτογενής επιχείρηση για μια μονάδα προϊόντος της είναι  $p$ . Για να παράγει αυτή τη μονάδα, πρέπει να ξοδέψει  $w$  για μια μονάδα εργασίας. Έτσι, το περισσότερο που θα πληρώσει για μια μονάδα  $E$  είναι  $e=p-w$ .





Διάγραμμα 2.4

**Συνάρτηση παραγωγής σταθερών αναλογιών – κέρδη από ένα μονοπώλιο που προμηθεύει έναν ανταγωνιστικό κλάδο**

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η καμπύλη ζήτησης που αντιμετωπίζει το μονοπώλιο της εισροής να είναι ίση με την καμπύλη ζήτησης του ανταγωνιστικού κλάδου μείον το  $w$ . Όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2.4, η καμπύλη ζήτησης του μονοπωλίου,  $e(E)$ , είναι η καμπύλη ζήτησης του κλάδου,  $p(Q)$ , μετατοπισμένη

προς τα κάτω κατά  $w$ . Η τιμή του ανταγωνιστικού δευτερογενούς κλάδου είναι  $p$ , και ισούται με το οριακό κόστος,  $MC(Q) = e + w$ :

$$p = e + w$$

Η τιμή (καμπύλη ζήτησης) μειώνεται με την ποσότητα  $Q$ , και η  $e$  (η τιμή που χρεώνει το μονοπώλιο) μειώνεται με το  $E$ . Επειδή  $Q = E$ , η παραπάνω έκφραση μπορεί να γραφτεί ως  $p(E) = e(E) + w$  ή ως  $e(E) = p(E) - w$ . Δηλαδή, η απορρέουσα καμπύλη ζήτησης που αντιμετωπίζει το πρωτογενές μονοπώλιο ισούται με την καμπύλη ζήτησης που αντιμετωπίζει ο ανταγωνιστικός κλάδος μείον το κόστος μιας μονάδας εργασίας.

Το μονοπώλιο ενέργειας θέτει την εκροή του στο  $E^*$ , έτσι ώστε το οριακό του έσοδο,  $MR_E$ , να είναι ίσο με το οριακό του κόστος,  $MC_E = m$ . Το μονοπώλιο ενέργειας μεγιστοποιεί τα κέρδη του στο  $[e(E) - m]E = [(p(E) - w) - m]E$ , το οποίο είναι ακριβώς ίδιο με αυτό που μεγιστοποιεί τα κέρδη του στην κάθετη ολοκλήρωση, γιατί  $E = Q$ . Όπως δείχνει το διάγραμμα,  $E^* = Q^*$ . Δηλαδή, το αποτέλεσμα του κλάδου και το ποσό της ενέργειας που χρησιμοποιείται είναι τα ίδια είτε ο κλάδος είναι κάθετα ολοκληρωμένος είτε όχι. Το κέρδος του μονοπωλίου ενέργειας είναι

$$\pi^* = (e^* - m)E^* = [(p^* - w) - m]E^*$$

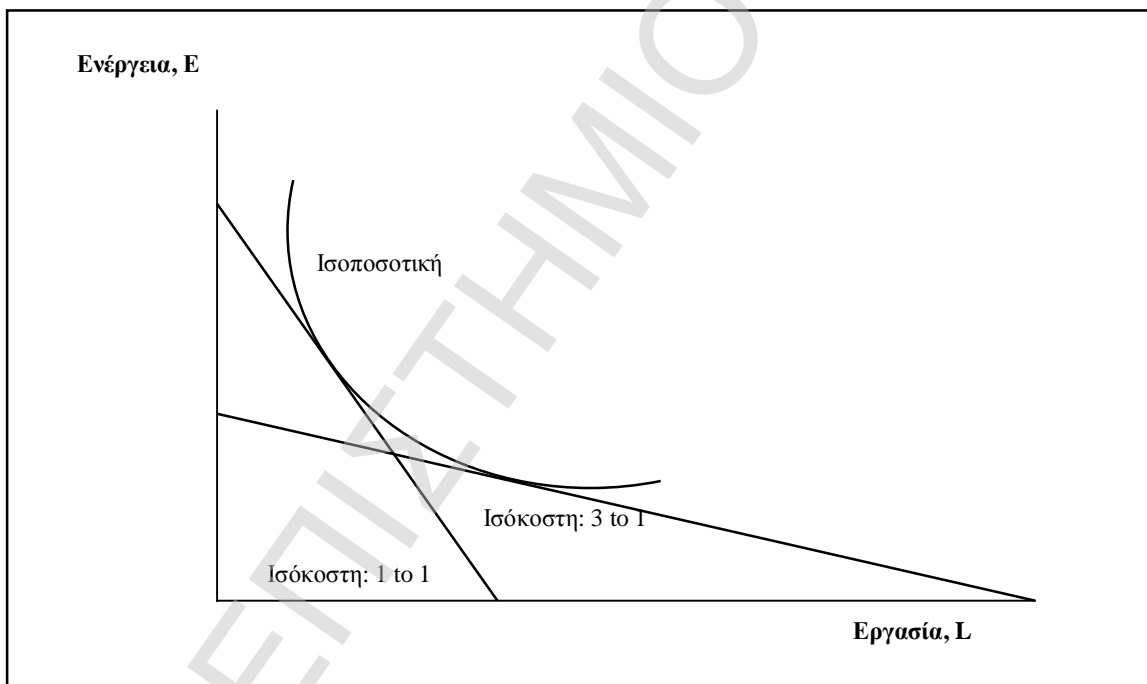
το ίδιο, όπως και πριν. Το μονοπώλιο τώρα λαμβάνει μόνο  $e^*$  (το οποίο είναι  $p^* - w$ ) αντί για  $p^*$  ανά μονάδα πώλησης, αλλά τα κόστη του είναι μόνο  $m$  αντί για  $m+w$  ανά μονάδα που παράγεται.

Έτσι, αφού η πρωτογενής επιχείρηση έχει το ίδιο κέρδος είτε ολοκληρώνεται είτε όχι, εάν υπάρχει κάποιο κόστος για την ολοκλήρωση, επιλέγει να μην ολοκληρωθεί. Όταν το μη ολοκληρωμένο μονοπώλιο αυξάνει την τιμή του για μια μονάδα ενέργειας  $E$  κατά  $1\text{€}$ , το οριακό κόστος της δευτερογενούς επιχείρησης ( $m+w$ ) αυξάνει κατά  $1\text{€}$ , έτσι η τιμή στους καταναλωτές, επίσης, αυξάνει κατά  $1\text{€}$ . Επομένως, το μονοπώλιο ενέργειας μπορεί να ελέγξει τέλεια την τελική τιμή που θα πληρώσουν οι καταναλωτές χωρίς να καθετοποιηθεί. Όχι μόνο μπορεί να αυξήσει τη τιμή του, αλλά αιχμαλωτίζει όλα τα απορρέοντα κέρδη. Ο λόγος που το μη ολοκληρωμένο μονοπώλιο μπορεί να ελέγξει την δευτερογενή τιμή τέλεια είναι ότι η δευτερογενής εταιρεία δεν μπορεί να υποκαταστήσει την εισροή που παράγεται από το μονοπώλιο.

### ***Συνάρτηση παραγωγής μεταβλητών αναλογιών***

Τα αποτελέσματα είναι διαφορετικά εάν ο ανταγωνιστικός δευτερογενής κλάδος αντιμετωπίζει συνάρτηση παραγωγής μεταβλητών αναλογιών. Σε αυτή την περίπτωση ο δευτερογενής κλάδος αντικαθιστά την εισροή του μονοπωλίου εάν η τιμή αυξηθεί.

Το Διάγραμμα 2.5 δείχνει την ισοποσοτική καμπύλη μιας συνάρτησης παραγωγής μεταβλητών αναλογιών. Σε αντίθεση με αυτή των σταθερών αναλογιών, είναι μια ομαλή (στρωτή) καμπύλη, η οποία δείχνει ότι τα προϊόντα είναι μη τέλεια υποκατάστατα. Σαν αποτέλεσμα, καθώς τα σχετικά κόστη των εισροών αλλάζουν, όπως φαίνεται από τη μετατόπιση στην κλίση της ισόκοστης καμπύλης, η επιχείρηση υποκαθιστά περισσότερο από την τώρα λιγότερο ακριβή εισροή για τη πιο ακριβή εισροή.



**Διάγραμμα 2.5**

**Ισοποσοτικές και ισόκοστες καμπύλες μεταβλητών αναλογιών**

Με μια συνάρτηση παραγωγής μεταβλητών αναλογιών, εάν το πρωτογενές μονοπώλιο ενέργειας αυξήσει την τιμή του στον δευτερογενή ανταγωνιστικό κλάδο, οι επιχειρήσεις σε αυτόν τον κλάδο υποκαθιστούν περισσότερη εργασία για το προϊόν του μονοπωλίου. Αν το μονοπώλιο αυξήσει την τιμή του κατά 1€, η τιμή του τελικού προϊόντος δεν αυξάνεται πλέον κατά 1€, και το ποσό της χρησιμοποιούμενης ενέργειας,  $E$ , πέφτει περισσότερο σε σχέση με την ποσότητα,  $Q$ .

Ας θεωρήσουμε μια πιο ακραία περίπτωση όπου οι δύο εισροές είναι τέλεια υποκατάστατα στην παραγωγική διαδικασία. Εδώ, η ισοποσοτική καμπύλη είναι ευθεία γραμμή. Για παράδειγμα, εάν οι δύο εισροές είναι φοινικέλαιο και καρυδέλαιο και οι εταιρείες επεξεργασίας φαγητού (downstream) δεν ενδιαφέρονται για το πιο λάδι θα χρησιμοποιήσουν, τότε τα προϊόντα είναι τέλεια υποκατάστατα (και η ισοποσοτική καμπύλη είναι ευθεία γραμμή με κλίση  $-1$ ). Εάν το μονοπώλιο στο φοινικέλαιο αυξήσει την τιμή του πάνω από αυτή του καρυδέλαιου, όλες οι επιχειρήσεις στο δευτερογενή κλάδο στρέφονται στο καρυδέλαιο. Σε αυτήν την περίπτωση, το πρωτογενές μονοπώλιο δε μπορεί να αυξήσει τη τιμή του φοινικέλαιου πάνω από αυτή του καρυδέλαιου.

Εν ολίγοις, με μια παραγωγική διαδικασία μεταβλητών αναλογιών, το πρωτογενές μονοπώλιο δεν έχει τον πλήρη έλεγχο του δευτερογενούς κλάδου. Κάθε φορά που αυξάνει την τιμή του, ο δευτερογενής κλάδος υποκαθιστά την εισροή του και αυτή η αντικατάσταση οδηγεί σε ανεπαρκή παραγωγή, γιατί η αποδοτικότητα απαιτεί να

είναι η κλίση της ισοπαραγωγής ίση με τους λόγους των οριακών κόστων των εισροών. Αυτή η μη αποδοτικότητα σημαίνει ότι υπάρχουν λιγότερα κέρδη τα οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί το μονοπώλιο.

Εάν η πρωτογενής επιχείρηση ολοκληρωθεί προς τα εμπρός έτσι ώστε να αποκτήσει το μονοπώλιο του δευτερογενούς κλάδου, έχει τον πλήρη έλεγχο και μπορεί να χρησιμοποιήσει τις εισροές της με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Δηλαδή, τα κέρδη της αυξάνονται. Αν τα κέρδη αυξάνονται περισσότερο από το κόστος της κάθετης ολοκλήρωσης, η επιχείρηση ολοκληρώνεται κάθετα.

#### ***Κάθετη ολοκλήρωση για διευκόλυνση διαχωρισμού στην τιμή***

Ένας μονοπωλιακός προμηθευτής μπορεί να ολοκληρωθεί κάθετα, έτσι ώστε να κάνει διάκριση στην τιμή. Δύο βασικά στοιχεία για τον επιτυχή διαχωρισμό στην τιμή είναι πρώτον η ικανότητα της εταιρείας να αναγνωρίζει ποιοι αγοραστές έχουν ελαστική και ποιοι ανελαστική ζήτηση και δεύτερον η δυνατότητα αποφυγής της μεταπώλησης του προϊόντος από αυτούς τους αγοραστές που πληρώνουν χαμηλή τιμή σε αυτούς που πληρώνουν υψηλή τιμή. Εάν η μεταπώληση δεν μπορεί να αποφευχθεί, είναι αδύνατον να γίνει διαχωρισμός στην τιμή. Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποφυγή της μεταπώλησης.

Για παράδειγμα, οι ράβδες αλουμινίου χρησιμοποιούνται σε πολλά προϊόντα. Για απλούστευση, ας υποθέσουμε ότι οι αλουμινιένες ράβδοι χρησιμοποιούνται μόνο

για την παραγωγή καλωδίων αλουμινίου και αεροσκαφών. Υπάρχουν καλές εναλλακτικές των καλωδίων αλουμινίου στον ηλεκτρισμό όπως ο χαλκός, αλλά δεν υπάρχουν καλές εναλλακτικές στην περίπτωση των αεροσκαφών από αλουμίνιο. Σαν αποτέλεσμα η ελαστικότητα της ζήτησης για τις ράβδους αλουμινίου για τους κατασκευαστές καλωδίων είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με αυτή των κατασκευαστών αεροσκαφών. Για αυτό το λόγο είναι πιο κερδοφόρο να χρεώνουν μεγαλύτερη τιμή για τις ράβδους αλουμινίου στους κατασκευαστές αεροσκαφών σε σχέση με τους κατασκευαστές καλωδίων.

Αν ο προμηθευτής αλουμινίου χρεώνει υψηλότερη τιμή στους κατασκευαστές αεροσκαφών χωρίς να ολοκληρωθεί, οι παραγωγοί καλωδίων από αλουμίνιο μπορούν να αγοράσουν ράβδους αλουμινίου σε σχετικά χαμηλή τιμή και να τις επαναπωλήσουν στους κατασκευαστές αεροσκαφών σε χαμηλότερη τιμή από ότι χρεώνει το μονοπώλιο. Για αποφυγή αυτού του ενδεχομένου, το μονοπώλιο του αλουμινίου μπορεί να ολοκληρωθεί κάθετα προς τα εμπρός και να γίνει ο μόνος παραγωγός καλωδίων αλουμινίου. Έτσι μπορεί να χρεώνει υψηλές τιμές στους κατασκευαστές αεροσκαφών χωρίς να ανησυχεί για επαναπωλήσεις από τους κατασκευαστές καλωδίων.

#### **2.2.6 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΓΙΑ ΕΞΑΛΕΙΨΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Όπως μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει το μονοπωλιακό της κέρδος με την ολοκλήρωση προς τα εμπρός, έτσι μια άλλη μπορεί να μειώσει ή να εξαλείψει την

μονοπωλιακή δύναμη μιας άλλης επιχείρησης με την ολοκλήρωση προς τα πίσω. Ας υποθέσουμε, για παράδειγμα, ότι μια επιχείρηση πουλάει μια εισροή που είναι βασική για την παραγωγική διαδικασία μιας άλλης επιχείρησης. Αν αυτή η επιχείρηση χρεώνει υψηλή, μονοπωλιακή, τιμή θα πρέπει η δεύτερη επιχείρηση να προσδιορίσει εάν είναι αποτελεσματικό από άποψη κόστους να ολοκληρωθεί κάθετα προς τα πίσω και να παράγει το προϊόν από μόνη της. Θα μπορούσε για παράδειγμα να χτίσει ένα εργοστάσιο για τη παραγωγή της απαραίτητης για αυτήν εισροής.

Εάν, αντί αυτού, η δεύτερη επιχείρηση προσπαθήσει να αγοράσει τον προμηθευτή, αντιμετωπίζει το ίδιο θέμα που αναλύσαμε προηγουμένα. Το συνδυασμένο κέρδος του να αγοράσει και να προμηθεύσει την επιχείρηση αυξάνει μόνο αν υπάρχουν μεταβλητές αναλογίες στην παραγωγή. Αν υπάρχουν σταθερές αναλογίες, δεν υπάρχει κανένα κέρδος που να προέρχεται από την ολοκλήρωση. Σε αυτή την περίπτωση, η αγορά ενός μονοπωλιακού προμηθευτή από ένα αγοραστή δεν επηρεάζει ούτε το συνολικό κέρδος ούτε το κέρδος των επιχειρήσεων ξεχωριστά.

### **2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ**

Οι περισσότερες κατασκευαστικές εταιρείες στην Αμερική, το πρώτο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα, δεν ήταν κάθετα ολοκληρωμένες ούτε προς τα πίσω, προς τη παραγωγή πρώτων υλών, ούτε προς τα εμπρός, προς τη διανομή. Τη διανομή των κατασκευασθέντων προϊόντων είχαν αναλάβει οι χονδρέμποροι, οι οποίοι ήταν



εξειδικευμένοι σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή κάποιο κλάδο. Αυτοί οι εξειδικευμένοι χονδρέμποροι είχαν αντικαταστήσει τους αποικιακούς εμπόρους. Το 19<sup>ο</sup> αιώνα οι χονδρέμποροι συχνά είχαν μακροπρόθεσμες και μερικές φορές αποκλειστικές σχέσεις με διάφορους κατασκευαστές. Οι έμποροι παρείχαν στους κατασκευαστές με τους οποίους είχαν μακροπρόθεσμες σχέσεις το κεφάλαιο, και ιδιαίτερα το εργατικό κεφάλαιο. Παρόλα αυτά, όμως οι διανομείς και οι κατασκευαστές ήταν νομικά και χρηματοοικονομικά ξεχωριστές επιχειρήσεις. Το 19<sup>ο</sup> αιώνα οι χονδρέμποροι είχαν την εξειδικευμένη πληροφόρηση και τη γνώση την απαραίτητη για τη διανομή των προϊόντων, συμπεριλαμβανομένης και της γνώσης για τη μεταφορά, τα οικονομικά ζητήματα και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Αγόραζαν τα προϊόντα από τους τοπικούς κατασκευαστές και τα τοποθετούσαν σε αναπτυσσόμενα τοπικά, εθνικά και διεθνή δίκτυα διανομής. Πολλές φορές καθοδηγούσαν και τους κατασκευαστές, οι οποίοι δεν ήταν ενημερωμένοι σχετικά με τις ευκαιρίες της αγοράς. Για παράδειγμα, ακόμα και οι μεγαλύτερες κατασκευαστικές επιχειρήσεις το πρώτο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα, όπως τα κλωστοϋφαντουργεία της Νέας Αγγλίας, πουλούσαν τα προϊόντα τους μέσω ανεξάρτητων πρακτόρων. Οι πράκτορες αυτοί έπαιρναν σημαντικές αποφάσεις για τη παραγωγή, όπως για παράδειγμα ποιος τύπος υφάσματος πρέπει να κατασκευασθεί.

Στο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, η πρώιμη βιομηχανοποίηση του πρώτου μισού του 19<sup>ου</sup> αιώνα μείωσε την έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η παραγωγικότητα ευνοήθηκε πολύ σε πολλά στάδια

της παραγωγής, καθώς οι επιχειρήσεις προχώρησαν σε ένα λεπτομερή καταμερισμό της εργασίας (Sokoloff, (1984)). Αυτός ο καταμερισμός της εργασίας επέτρεψε τον χωρισμό πολλών σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας σε ξεχωριστές εταιρείες, δηλαδή ο αυξημένος καταμερισμός της εργασίας σχετίστηκε με την κάθετη αποσύνθεση (disintegration). Με την εισαγωγή καινούριου αυτόματου εξοπλισμού, πολλές βιομηχανίες ολοκληρώθηκαν κάθετα στα στάδια της παραγωγής.

Αν και η πρώιμη βιομηχανοποίηση συνδέθηκε με την κάθετη αποσύνθεση, η βιομηχανοποίηση στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα συνδέθηκε με την αύξηση της κάθετης ολοκλήρωσης των σταδίων της κατασκευής τόσο με τη διανομή όσο και με την παραγωγή πρώτων υλών. Αυτές οι οργανωτικές αλλαγές αντικατοπτρίζουν πολλές σχετιζόμενες αλλαγές στην εθνική οικονομία. Πρώτα, οι τεχνολογικές αλλαγές αύξησαν την κλίμακα της κατασκευής. Αυτή η αύξηση στην κλίμακα σήμαινε ότι μια εταιρεία μπορούσε να χρησιμοποιήσει ικανοποιητικά τις υπηρεσίες της διανομής. Δεύτερον, η αύξηση του μεγέθους μιας εταιρείας σήμανε την αύξηση της μέσης κατανάλωσης σε ενδιάμεσα αγαθά. Οι μεγαλύτεροι πελάτες μείωσαν την αξία των υπηρεσιών που παρεχόταν από τους ανεξάρτητους διανομείς των οποίων η αγορά ήταν η παροχή υπηρεσιών σε διάφορους πελάτες. Τρίτον, η αστικοποίηση οδήγησε σε αυξημένη συγκέντρωση της ζήτησης του λιανεμπορίου, έτσι ώστε οι κατασκευαστές από μόνοι τους μπορούσαν να διανέμουν επικερδώς τα προϊόντα τους στην τοπική αγορά. Τέταρτον, η εμφάνιση μιας πιο ολοκληρωμένης εθνικής αγοράς αύξησε το κίνητρο των κατασκευαστών να

επενδύσουν σε προϊόντα επώνυμα (βάση μάρκας). Οι παραγωγοί τροφίμων, όπως π.χ. αυτοί των δημητριακών, οι οποίοι μέχρι εκείνη τη στιγμή πουλούσαν προϊόντα γενικής χρήσης μέσω χονδρεμπόρων και καταστήματα λιανικής πώλησης, άρχισαν να διαφημίζουν τα προϊόντα τους στα εμφανιζόμενα εθνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης. Αποκτώντας με αυτόν τον τρόπο κάποια φήμη ως προς τη μάρκα τους αυξήθηκε το κίνητρο των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν το δικό τους προσωπικό διανομής.

Σε πολλούς κλάδους, η προς τα εμπρός ολοκλήρωση προωθήθηκε από την εισαγωγή νέων προϊόντων στα οποία τα υπάρχοντα δίκτυα διανομής ήταν ανίκανα να παρέχουν τις απαραίτητες υπηρεσίες και τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους. Για παράδειγμα, η εταιρεία μηχανών ραπτικής Singer, απέκτησε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αναπτυσσόμενη διεθνή αγορά των ραπτομηχανών εξαιτίας της ικανότητάς της να διδάσκει τους πιθανούς πελάτες πώς να χρησιμοποιούν τις μηχανές και να τις συντηρούν μετά την πώληση.

Η κάθετη ολοκλήρωση επέτρεψε στους διευθυντές των εταιρειών να συντονίζουν καλύτερα τη ροή των υλικών στην παραγωγική διαδικασία. Αυτό οδήγησε σε υψηλότερους ρυθμούς χρησιμοποίησης στην ολοένα αυξανόμενη παραγωγική διαδικασία στηριζόμενη στο κεφάλαιο που υιοθετήθηκε στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, δημιουργώντας αυτό που ο Chandler (1977) ονόμασε “οικονομίες ταχύτητας”. Η κάθετη ολοκλήρωση προς τη διανομή παρείχε στους κατασκευαστές περισσότερη πληροφόρηση για τις διακυμάνσεις της ζήτησης, δίνοντάς τους έτσι τη δυνατότητα

να ελέγχουν καλύτερα τα αποθέματα. Για παράδειγμα στις αρχές του 1920 η εταιρεία Alfred P. Sloan άρχισε να χρησιμοποιεί δεδομένα πωλήσεων υψηλής συχνότητας από τους διανομείς της General Motors προκειμένου να καθορίσει τα επίπεδα παραγωγής. Η κάθετη ολοκλήρωση επιτάχυνε όλον τον κύκλο του κεφαλαίου, της παραγωγής, της διανομής, και των οικονομικών (Marx, (1947)). Με αυτόν τον τρόπο επιταχύνθηκε παράλληλα η διαδικασία της συγκέντρωσης και ο ρυθμός της οικονομικής ανάπτυξης.

## **2.4 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ**

Στη συνέχεια δίνονται ορισμένοι τρόποι οι οποίοι έχουν κατά καιρούς προταθεί για τη μέτρηση – χαρακτηρισμό της κάθετης ολοκλήρωσης, καθώς και οι τάσεις αυτής τον 20<sup>ο</sup> αιώνα με βάση τις μελέτες ορισμένων οικονομολόγων.

### **2.4.1 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΕΙΣΡΟΩΝ**

Μπορούμε να αναγνωρίσουμε την κάθετη ολοκλήρωση στο περιεχόμενο μιας συγκεκριμένης εταιρείας. Ωστόσο, εάν η κάθετη ολοκλήρωση μπορούσε να μετρηθεί, τότε θα μπορούσαμε επίσης να συγκρίνουμε επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο, να συγκρίνουμε κλάδους μεταξύ τους ή να εξετάζουμε εταιρείες και κλάδους κατά τη διάρκεια του χρόνου. Η βιβλιογραφία η σχετική με τη μέτρηση της κάθετης ολοκλήρωσης έχει αναπτυχθεί ξεχωριστά από τη θεωρητική βιβλιογραφία. Ο λόγος είναι ότι η θεωρία έχει κυρίως εστιάσει στην προς τα εμπρός και προς τα

πίσω ολοκλήρωση μιας επιχείρησης, ενώ η βιβλιογραφία η σχετική με τη μέτρηση αυτής έχει εστιάσει τυπικά σε ευρύτερες ερωτήσεις που αφορούν τις τάσεις της κάθετης ολοκλήρωσης.

Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να οριστεί, επίσης, με όρους *ποσοτήτων* που μεταφέρονται εσωτερικά σε μια επιχείρηση της οποίας η παραγωγική διαδικασία λειτουργεί σε δύο στάδια. Οι μετρήσεις της ποσότητας είναι εφικτές σε μερικούς κλάδους. Το καλύτερο παράδειγμα είναι ο δείκτης αυτο-επάρκειας (*self-sufficiency*) που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της προς τα πίσω ολοκλήρωσης στην παραγωγή πρώτων υλών από διυλιστήρια πετρελαίου. Όμως, είναι συχνά δύσκολη η απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τις εσωτερικές ανταλλαγές της επιχείρησης και τις ανταλλαγές της με την αγορά. Έτσι, έχουν αναπτυχθεί άλλες μετρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν πληροφορίες που είναι δημόσια διαθέσιμες. Συγκεκριμένα, έχουν προταθεί μετρήσεις εισροών βασισμένες είτε στο κεφάλαιο είτε στην εργασία.

Οι Charman και Ashton (1914) εξέτασαν τον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας τόσο στην Αγγλία όσο και σε άλλες χώρες. Συγκέντρωσαν δεδομένα από δημοσιευμένους καταλόγους πάνω σε κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις. Η κατασκευή του υφάσματος αποτελούνταν από δύο στάδια της παραγωγής, το κλωστήριο και την ύφανση. Το κλωστήριο απασχολιόταν στο πρωτογενές στάδιο και οι αργαλειοί στο δευτερογενές στάδιο για την ύφανση. Τα δεδομένα περιείχαν τον αριθμό των κλωστηρίων και αργαλειών σε κάθε εταιρεία. Οι Charman και

Ashton μπορούσαν έτσι να εξετάσουν το μέγεθος των διανομών των εταιρειών που έκαναν μόνο κλώσιμο, μόνο ύφανση, ή και τα δύο. Έτσι, το φυσικό κεφάλαιο αποτελεί έναν τρόπο μέτρησης της κάθετης ολοκλήρωσης.

Τα δεδομένα έδειξαν ότι υπήρχε ένας “τυπικός λόγος αργαλειών προς αδράχτι”. Αυτό υποδήλωνε ένα συγχρονισμό στην εκροή από το αδράχτι με την εισροή των αργαλειών. Όμως, δεν ήταν ξεκάθαρο εάν οι επιχειρήσεις οι οποίες συνδύαζαν το κλώσιμο με την ύφανση ήταν ολοκληρωμένες με την έννοια της υποκατάστασης της εσωτερικής ανταλλαγής με την ανταλλαγή με την αγορά. Τα δεδομένα παρουσιάζουν τα αποθέματα σε εξοπλισμό της επιχείρησης και όχι μετρήσεις του νήματος που μεταφερόταν από το στάδιο κλωσίματος στο στάδιο ύφανσης. Επιπλέον, οι Charman και Ashton αναφέρουν ότι μια συνδυασμένη επιχείρηση θα μπορούσε να πουλάει τη παραγωγή του νήματος από το στάδιο του κλωσίματος και να αγοράζει την εισροή του νήματος για την ύφανσή του, αν και κάτι τέτοιο δεν συνέβαινε συχνά. Έτσι, μερικές κλωστοϋφαντουργικές εταιρείες μπορεί απλά να χρησιμοποιούν κάθετους συνδυασμούς. Αυτή η περίπτωση απεικονίζει το πιθανό πρόβλημα της μέτρησης της κάθετης ολοκλήρωσης με την έκταση στην οποία οι εταιρείες συμμετέχουν στα διάφορα στάδια της παραγωγής και διανομής.

Ο Gort (1962) μετράει την κάθετη ολοκλήρωση με όρους απασχόλησης και όχι εξοπλισμού. Καθορίζει δε την “κύρια” δραστηριότητα μιας εταιρείας σαν αυτή με τη μεγαλύτερη απασχόληση. “Βοηθητικές” δραστηριότητες είναι οι άλλες δραστηριότητες σε γειτονικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας ή της

διαδικασίας διανομής. Η μέτρηση της ολοκλήρωσης είναι ο λόγος της απασχόλησης σε βοηθητικές δραστηριότητες προς τη συνολική απασχόληση. Από το δείγμα των 111 κατασκευαστικών εταιρειών που χρησιμοποίησε για το 1954, βρίσκει διαφορές στο βαθμό της ολοκλήρωσης 13 κατασκευαστικών τομέων. Ο κλάδος των πετρελαιοειδών ξεχωρίζει με 2/3 της απασχόλησής του σε βοηθητικές δραστηριότητες εκτός της διύλισης, ενώ όλοι οι άλλοι τομείς ήταν κάτω του 1/3. Αυτή η μέτρηση έχει το ίδιο πρόβλημα με τη μέτρηση με βάση το κεφάλαιο στο ότι δεν αντικατοπτρίζει απαραίτητα τις εσωτερικές μεταφορές που γίνονται στην επιχείρηση.

Η μέτρηση των ποσοτήτων που μεταφέρονται εσωτερικά είναι σίγουρα η κατάλληλη μέτρηση για την κάθετη ολοκλήρωση που προκύπτει από τεχνολογικές ή συναλλακτικές οικονομίες. Ωστόσο, μπορεί να μην αποτελεί καλή μέτρηση για μοντέλα που βασίζονται σε ατέλειες της αγοράς (market imperfections), με αποτέλεσμα τέτοιες μετρήσεις να είναι χρήσιμες σε θεωρητικά μοντέλα και εφόσον γίνεται η υπόθεση ότι η ενδιάμεση εισροή μεταφέρεται εσωτερικά.

#### **2.4.2 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΝ 20<sup>ο</sup> ΑΙΩΝΑ**

Οι ιστορικές συζητήσεις για την κάθετη ολοκλήρωση και η ανάπτυξη της μοντέρνας βιομηχανίας συχνά βασίζονται σε μη επίσημες αξιολογήσεις της έκτασης στην οποία οι επιχειρήσεις συμμετέχουν στα διάφορα στάδια. Οι Thorp (1924) και Crowder (1941) ταξινόμησαν τις επιχειρήσεις σε κύριες βιομηχανικές ομάδες

ανάλογα με τις “λειτουργίες” τους ή τα είδη των δραστηριοτήτων τους. Πολλές από τις ταξινομήσεις περιλαμβάνουν το συνδυασμό των κάθετα σχετιζόμενων δραστηριοτήτων εντός των επιχειρήσεων.

Οι Livesay και Porter (1969) εξέτασαν 100 κύριες κατασκευαστικές εταιρείες και τις ταξινόμησαν σύμφωνα με το εάν ήταν ολοκληρωμένες κάθετα προς τα πίσω στην εξαγωγή πρώτων υλών ή προς τα εμπρός στο χονδρεμπόριο ή λιανεμπόριο. Αυτή η διαδικασία είχε το πρόβλημα του να αποφασιστεί πότε η εν μέρη ολοκλήρωση γίνεται ολοκλήρωση για λόγους ταξινόμησης. Επιπλέον, εάν η έκταση στην οποία είναι ολοκληρωμένος ο κλάδος μετριέται με το ποσοστό των εταιρειών του οι οποίες λειτουργούν σε άλλα στάδια, τότε η επίδραση των αποφάσεων των μικρών εταιρειών έχει πολύ μικρή βαρύτητα σε σχέση με αυτές των μεγάλων. Οι Livesay και Porter ισχυρίζονται ότι “οι διαφορές των επιπέδων της ολοκλήρωσης οι οποίες υπάρχουν στις ομάδες ενός κλάδου δεν είναι, γενικά, αναλογικές με το μέγεθος των επιχειρήσεων στην ομάδα”. Έτσι, οι ταξινομήσεις τους για την περίοδο 1899-1948 δείχνουν μια τάση προς την προς τα εμπρός ολοκλήρωση στο χονδρεμπόριο για έναν αριθμό κατασκευαστικών ομάδων και μια τάση προς την προς τα εμπρός ολοκλήρωση στο λιανεμπόριο για τις σχετιζόμενες με τα αυτοκίνητα ομάδες (πετρέλαιο, λάστιχο, και εξοπλισμός μεταφοράς).

Ο Adelman (1995) πρότεινε για τη μέτρηση της κάθετης ολοκλήρωσης το λόγο της *προστιθέμενης αξίας προς τις πωλήσεις*. Η προστιθέμενη αξία ισούται με τις πωλήσεις μείον τα κόστη των υλικών και ενδιάμεσων εισροών, ή ισοδύναμα τις



πληρωμές για εργασία και κεφάλαιο. Αυτή η μέτρηση αντικατοπτρίζει εν μέρει την διαφορά μεταξύ ολοκλήρωσης και κάθετου συνδυασμού. Η προστιθέμενη αξία είναι η ίδια και στις δύο περιπτώσεις, αλλά τα έσοδα πωλήσεων είναι περισσότερα στη περίπτωση του κάθετου συνδυασμού λόγω των πωλήσεων των ενδιάμεσων εισροών. Δυστυχώς, ο κάθετος συνδυασμός δεν αυξάνει το λόγο όπως αν είχε συμβεί μια κάθετη ολοκλήρωση. Αλλά εάν δεν επικρατεί ο κάθετος συνδυασμός, ο λόγος της προστιθέμενης αξίας προς τις πωλήσεις μπορεί να είναι χρήσιμος για τη σύγκριση της έκτασης της ολοκλήρωσης μεταξύ παρόμοιων εταιρειών σε ένα δεδομένο κλάδο και σε δεδομένη χρονική στιγμή. Αυτή είναι η πρωταρχική έμφαση στην έρευνα του Adelman.

Όταν χρησιμοποιείται για τη μέτρηση των συνολικών τάσεων προς τη κάθετη ολοκλήρωση ο λόγος της προστιθέμενης αξίας προς τις πωλήσεις εμφανίζονται άλλα θεωρητικά προβλήματα. Όμως, ο Adelman παρουσιάζει επεξηγηματικούς υπολογισμούς για ολόκληρο τον κατασκευαστικό τομέα και τον κλάδο της οικονομίας. Βρίσκει ότι ο δείκτης αυτός δεν δείχνει καμία τάση για κάθετη ολοκλήρωση. Ο Laffer (1969) επιβεβαιώνει αυτό το συμπέρασμα για τη περίοδο 1929-65. Σε αντίθεση, οι Trucker και Wilder (1977) βρίσκουν μια μικρή αλλά στατιστικά σημαντική τάση προς την ολοκλήρωση των κατασκευαστικών κλάδων την περίοδο 1954-72.

Αν υπήρχαν διαθέσιμα δεδομένα για τις ποσότητες των εσωτερικών αντί των εξωτερικών ανταλλαγών, κάποιος θα μπορούσε να κατασκευάσει μετρήσεις για την

κάθετη ολοκλήρωση παρόμοιες με τις μετρήσεις της οριζόντιας ολοκλήρωσης. Το 1985 εισήχθη για τη μέτρηση της κάθετης ολοκλήρωσης από το αντιμονοπωλιακό τμήμα του Υπουργείου Δικαιοσύνης ένας πίνακας Herfindahl-Hirschman. Αυτός ο πίνακας είναι απλά ένας Herfindahl-Hirschman δείκτης στις εταιρείες σε έναν κλάδο οι οποίες έχουν κάποιο κάθετο έλεγχο. Με την εφαρμογή αυτής της μέτρησης για την κάθετη ολοκλήρωση εμφανίζονται ορισμένα προβλήματα. Συγκεκριμένα, αυτός ο τρόπος μέτρησης είναι δύσκολο να χειριστεί την εν μέρει ολοκλήρωση ή να κάνει με κλάδους που έχουν πολλές εισροές στις οποίες οι εταιρείες μπορούν να ολοκληρωθούν.

## **2.5 ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**

Ένα σημαντικό θέμα στα οικονομικά και στο νόμο του μονοπωλίου είναι το κατά πόσο η κάθετη ολοκλήρωση επηρεάζει τον ανταγωνισμό θετικά ή αρνητικά. Οι απόψεις πάνω σε αυτό το θέμα δίστανται. Αυτοί που τάσσονται υπέρ της κάθετης ολοκλήρωσης υποστηρίζουν ότι το να ακολουθεί κάποιος μια τέτοια στρατηγική οδηγεί σε χαμηλότερα κόστη παραγωγής και διανομής και αυξάνει την καινοτομία στην παραγωγή, τη διανομή και το σχεδιασμό του προϊόντος. Όσοι τάσσονται κατά της κάθετης ολοκλήρωσης εκδηλώνουν την ανησυχία ότι αυτή δημιουργεί εμπόδια εισόδου, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δεν έχουν να κάνουν με το καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης ή καλύτερες τιμές για τους καταναλωτές και αυξημένη συγκέντρωση σε ένα κλάδο.

Βέβαια, η πιο απλή εξήγηση για την κάθετη ολοκλήρωση είναι ότι, για τεχνολογικούς λόγους, τα κόστη παραγωγής μειώνονται όταν τα στάδια της παραγωγής ολοκληρώνονται κάθετα. Κάποιοι άλλοι, όμως, όπως ο Comanor (1967), υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις ολοκληρώνονται κάθετα προκειμένου να μειώσουν τα επίπεδα του ανταγωνισμού. Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να αυξάνει τα κόστη και να μειώνει τη διαθεσιμότητα των εισροών σε άλλους παραγωγούς, να αυξάνει το κεφάλαιο που απαιτείται για να συναγωνίζονται οι διάφορες επιχειρήσεις και να περιορίζει τα κανάλια διανομής.

Η θεωρία του “αποκλεισμού της αγοράς” (market foreclosure), η οποία έγινε δεκτή από τα δικαστήρια σε διάφορες περιπτώσεις το 1950-1960, αντιμετωπίζει τις κάθετες συγχωνεύσεις σαν επιβλαβείς για τον ανταγωνισμό γιατί συντελούν στην αδύνατη πρόσβαση είτε σε κάποια προμήθεια είτε σε κάποιον αγοραστή. Η θεωρία του αποκλεισμού έχει δεχτεί έντονη κριτική από συγγραφείς που ανήκουν στη Σχολή του Σικάγο (Chicago School). Σύμφωνα με αυτούς μια κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση δεν μπορεί να ωφεληθεί από τον αποκλεισμό των ανταγωνιστών. Συγκεκριμένα, αυτοί οι συγγραφείς αντιμετωπίζουν την επίπτωση της κάθετης ολοκλήρωσης στον ανταγωνισμό σαν ουδέτερη. Επίσης, κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν ότι πολλές φορές η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να μετριάσει τη συγκέντρωση ενός κλάδου στην περίπτωση που κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας ελέγχεται από ένα μονοπώλιο. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να υπάρχει περιορισμός στη παραγωγή του κάθε σταδίου και η κάθετη ολοκλήρωση

μπορεί να αυξήσει και τα συνολικά κέρδη και την ευημερία του καταναλωτή εξαλείφοντας τη διπλή οριακή χρέωση (double marginalization).

Η ανησυχία ότι η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στον ανταγωνισμό οδήγησε στη δημιουργία αντι-μονοπωλιακής νομοθεσίας (anti-trust). Η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου και η νομοθετική πράξη του Clayton το 1914 δημιούργησαν έναν μηχανισμό που έδινε το δικαίωμα στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση να μην επιτρέπει οποιαδήποτε κάθετη σχέση η οποία θα οδηγούσε στη χαλάρωση του επιπέδου του ανταγωνισμού. Σύμφωνα με το ανώτερο δικαστήριο των ΗΠΑ οι κάθετες ολοκληρώσεις που μειώνουν τον ανταγωνισμό είτε σε επίπεδο προμήθειας ενός ενδιάμεσου προϊόντος είτε σε επίπεδο διάθεσής του στην αγορά, απαγορεύονται σύμφωνα με το άρθρο 7 της νομοθετικής πράξης του Clayton. Η κάθετη ολοκλήρωση που λαμβάνει χώρα μέσω εσωτερικής επέκτασης βρίσκεται γενικά έξω από τα όρια των αντιμονοπωλιακών νόμων. Η κάθετη, όμως, ολοκλήρωση που επιτυγχάνεται μέσω συγχώνευσης μπορεί να καταπολεμηθεί από τους αντιμονοπωλιακούς νόμους, εφόσον, βέβαια, συντελεί στη χαλάρωση του ανταγωνισμού.

Η κάθετη επέκταση από κυρίαρχες επιχειρήσεις έχει καταδικαστεί σε μερικές περιπτώσεις ως απαγορευτική πρακτική στην απόκτηση ή διατήρηση μονοπωλίου στο πρωταρχικό στάδιο της παραγωγής. Η προς τα πίσω ολοκλήρωση της Alcoa προς το βωξίτη θεωρήθηκε απαγορευτική πρακτική γιατί δημιούργησε εμπόδια στην είσοδο άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο, προστατεύοντας το μονοπώλιο της

Alcoa στο στάδιο εξευγενισμού του βωξίτη. Η τιμή που η Alcoa έθετε για το επεξεργασμένο αλουμίνιο (στο οποίο είχε το μονοπώλιο) ήταν τόσο υψηλή, ώστε οι παραγωγοί προϊόντων αλουμινίου στο δευτερογενές στάδιο να μην μπορούν να τη συναγωνιστούν.

Ανάλογη περίπτωση αποτελεί η εταιρεία Brown Shoe, η οποία ολοκληρώθηκε προς τα εμπρός προς τους μεγαλύτερους λιανέμπορους παπουτσιών στις ΗΠΑ, κάτι το οποίο είχε σαν αποτέλεσμα τον αποκλεισμό των άλλων κατασκευαστών παπουτσιών από σημαντικά κανάλια διανομής και περιόρισε την ικανότητά τους να ανταγωνίζονται. Επιπρόσθετα, ο έλεγχος των καναλιών διανομής αναγκάζει τους άλλους κατασκευαστές να ολοκληρωθούν και αυτοί προς τη διανομή με αποτέλεσμα την αύξηση των κόστων τους για κεφάλαιο και διανομή και πιθανότατα τον αποκλεισμό τους από την αγορά. Η A&P, επίσης, κατηγορήθηκε για την εφαρμογή απαγορευτικών πρακτικών που σχετίζονταν με την ολοκλήρωσή της προς τα πίσω στη χονδρική παραγωγή και διανομή τροφίμων. Η A&P θεωρήθηκε ότι καταχράστηκε την αγοραστική της δύναμη απειλώντας να μποϊκοτάρει τους προμηθευτές ή να ολοκληρωθεί προς το στάδιο της επεξεργασίας. Επιπλέον, η πρωτογενής της αγορασμένη θυγατρική έκανε διακρίσεις στην τιμή σε ανεξάρτητα καταστήματα λιανικής πώλησης προς εύνοια των καταστημάτων της A&P. Υπάρχουν πολλές άλλες παρόμοιες περιπτώσεις στις οποίες η κάθετη ολοκλήρωση συμβαίνει παράλληλα με την εφαρμογή απαγορευτικών πρακτικών, όπως είναι οι αρνήσεις για διαπραγμάτευση ή ο διαχωρισμός στην τιμή.

Πολλές περιπτώσεις του νόμου κατά της κάθετης ολοκλήρωσης έχουν να κάνουν με την προς τα εμπρός ολοκλήρωση με την έννοια της επέκτασης του πρωτογενούς μονοπωλίου στα δευτερογενή στάδια της διανομής. Το πρωτογενές μονοπώλιο μπορεί να θεωρείται νόμιμο, αλλά παραβίαση του νόμου αποτελεί το μονοπώλιο του δευτερογενούς σταδίου. Ένα παράδειγμα αποτελεί η προς τα εμπρός ολοκλήρωση της Kodak στη διανομή των φωτογραφιών της αποκτώντας καταστήματα χονδρικής το 1910. Η τακτική της Kodak να διακόψει τις συνηθισμένες εκπτώσεις σε έναν ανεξάρτητο διανομέα ο οποίος είχε αρνηθεί να εξαγοραστεί, θεωρήθηκε σαν μια παράνομη προσπάθεια για μονοπώληση του σταδίου της διανομής.

Η προς τα εμπρός ολοκλήρωση στην έκθεση ταινιών από τους κύριους παραγωγούς ταινιών κινηματογράφου καταπολεμήθηκε από το Υπουργείο Δικαιοσύνης το 1938 σαν μια προσπάθεια μονοπώλησης της διανομής κυρίως ταινιών. Το Ανώτατο Δικαστήριο δήλωσε ότι η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να παραβιάσει τον αντιμονοπωλιακό νόμο εάν εφαρμόζεται με σκοπό μόνο την απόκτηση ελέγχου σε κάποιο τμήμα της αγοράς και την καταστολή του ανταγωνισμού και όχι σαν μια επέκταση με σκοπό την ανταπόκριση σε νόμιμες ανάγκες.

Πιο πρόσφατα, η Otter Tail Power, μια εταιρεία ηλεκτρικής ενέργειας, θεωρήθηκε ότι παραβίασε τον αντιμονοπωλιακό νόμο, αρνούμενη να πουλήσει ενέργεια σε χονδρική τιμή ή να μεταβιβάσει ενέργεια από άλλες πηγές σε λιανική τιμή σε

δημοτικά ηλεκτρικά συστήματα μέσα στην περιοχή της. Αυτή η τακτική που ακολούθησε η συγκεκριμένη εταιρεία ανάγκασε το 90% των δήμων να παραχωρήσει στην Otter Tail το προνόμιο να παρέχει λιανική διανομή μέσα στις περιοχές τους.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο εκβιασμός στη τιμή (price squeeze) ή σε κάποια προμήθεια χρησιμοποιείται είτε για την απόκτηση ή για τη διατήρηση μιας κυρίαρχης θέσης στο δευτερογενές στάδιο. Ο εκβιασμός στην τιμή είναι μια απαραίτητη επίπτωση της προς τα εμπρός ολοκλήρωσης για να επιτελεί διάκριση στη τιμή, αλλά σε αυτές τις περιπτώσεις αντιμετωπίζεται σαν ένας μηχανισμός για την επέκταση ενός πρωτογενούς μονοπωλίου σε ένα δευτερογενές στάδιο. Ο Bork (1978) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει επιπρόσθετη ζημία της ευημερίας από την ολοκληρωτική επέκταση του μονοπωλίου ή ολιγοπωλίου σε γειτονικά στάδια. Τονίζει δε ότι πολύ συχνά οι κάθετες συγχωνεύσεις προάγουν την αποδοτικότητα και δεν παρουσιάζουν κάποιο πρόβλημα από άποψη ανταγωνισμού εκτός και αν κάποιο στάδιο εμφανίζει μεγάλη συγκέντρωση. Αυτή η άποψη πολλές φορές γίνεται δεκτή από τις αρχές του ανταγωνισμού που μπορεί να επιτρέψουν τη κάθετη συγχώνευση μιας εταιρείας εφόσον το στάδιό της στον κλάδο δεν έχει δείκτη Herfindahl-Hirschman μεγαλύτερο του 1800.

Για παράδειγμα, στην περίπτωση μιας εφημερίδας της Kansas City Star, της επιτράπηκε η διακοπή της διανομής της εφημερίδας μέσω συμβολαίων με ανεξάρτητους διανομείς και αντί αυτού άρχισε να διανέμει τα προϊόντα της μόνη

της. Το δικαστήριο αναγνώρισε ότι η προς τα εμπρός ολοκλήρωση θα εξάλειφε τα διαδοχικά μονοπωλιακά προβλήματα τα οποία εμφανιζόντουσαν στις τοπικές συμφωνίες με ανεξάρτητους μεταφορείς (carriers).

## 2.6 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα μιας στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης είναι η μείωση των κόστων συναλλαγής, η εξασφάλιση της προμήθειας των εισροών που είναι απαραίτητες για τη παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης, η αύξηση ή δημιουργία δύναμης στην αγορά, η διόρθωση αποτυχιών της αγοράς και η αποφυγή κυβερνητικών παρεμβάσεων. Ωστόσο, η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης περιλαμβάνει και ορισμένα κόστη τα κυριότερα εκ των οποίων προέρχονται είτε από τον ιδιαίτερο εξοπλισμό που πρέπει να αγοράσει η επιχείρηση προκειμένου να παράγει η ίδια τις πρώτες ύλες για τη παραγωγική της διαδικασία είτε από τις δαπάνες για διαφήμιση και εκπαίδευση προσωπικού για τη διανομή των δικών της προϊόντων. Οι επιχειρήσεις, επομένως, επιλέγουν να ολοκληρωθούν κάθετα όταν τα κέρδη που προέρχονται από μια τέτοια απόφαση είναι μεγαλύτερα από τα κόστη που προκύπτουν από αυτή.

Πολλές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί για την επίδραση της κάθετης ολοκλήρωσης στον ανταγωνισμό. Κάποιες από αυτές υποστηρίζουν ότι η κάθετη ολοκλήρωση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με επιφυλακτικότητα γιατί οδηγεί σε μείωση του ανταγωνισμού, ενώ κάποιες άλλες είναι της άποψης ότι αυτή όχι μόνο δε μειώνει το



επίπεδο του ανταγωνισμού, αλλά επίσης οδηγεί μια επιχείρηση και στην αύξηση της αποδοτικότητάς της. Η ανησυχία σχετικά με την κάθετη ολοκλήρωση οδήγησε στη δημιουργία αντι-μονοπωλιακής νομοθεσίας (anti-trust) σύμφωνα με την οποία η στρατηγική αυτή γίνεται επιτρεπτή όταν χρησιμοποιείται σαν αμυντική στρατηγική και όχι σαν προσπάθεια απόκτησης μονοπωλίου ενός σταδίου κάποιου κλάδου.

### **ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Adelman, Morris A.1955. 'Concept and Statistical Measurement of Vertical Integration', in Geirge J.Stigler, ed., Business Concentration and Price Policy. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Carlton Perloff, Jeffrey M.Perloff, and Klaas T. Van't Held, 1994. 'Modern Industrial Organization'. University of California at Berkley: 499-549.
- Chandler, A.D. (1977) The Visible Hand: The managerial revolution in American business. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Chapman, S.J. and Ashton, T.S. (1914). 'The sizes of businesses mainly in the textile industries', Journal of the Royal Statistical Society, 77:469-549.
- Coase, R (1937)'The nature of the Firm', Economica 4:386-405
- Comanor, William 'Vertical Mergers, Market Power and thw Antitrust Laws'. American Economic Review 57: 2(May 1967), 254-265.
- Lieberman, Marvin B.1991. 'Determinants of Vertical Integration: An Empirical Test', Journal of Industrial Economics 39: 451-66.

- Livesay, H.C. and Porter, P (1969). 'Vertical Integration in American Manufacturing', *Journal of Economic History*, 29:494-500.
- Mallela, Parthasaradhi, and Babu Nahata, 1980. 'Theory of Vertical Control with Variable Proportions'. *Journal of Political Economy* 88: 1009-25.
- Monteverde, Kirk, and David J.Teece. 1982a. 'Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry', *Bell Journal of Economics*, 13: 206-213.
- Monteverde, Kirk, and David J.Teece. 1982b. 'Appropriable Rents and Quasi-Vertical Integration'. *Journal of Law and Economics* 25: 403-18.
- Perry, Martin K.1989. 'Vertical Integration: Determinants and Effects', in Richard Schmalensee and Robert Willig, eds., *Handbook of Industrial Organization*. New York:North Holland.
- Richard Schmalensee and Robert D.Willig, 2001. 'Handbook Of Industrial Organization'. Princeton University Press, North Holland 6<sup>th</sup> Edition: 185-249.
- Smith, A (1776) *The wealth of nations*. London: J.M. Dent and Sons, 1910.
- Stigler, George J. 1951. 'The Division of Labor Is Limited by the Extent of the Market', *Journal of Political Economy* 59: 185-93.
- Weiss, Avi. 1992. 'The Role of Firm-Specific Capital in Vertical Mergers'. *Journal of Law and Economics* 35: 17-22.
- Williamson, Oliver E. 1975. 'Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications', New York: The Free Press

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΚΑΘΕΤΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια επιχείρηση η οποία δεν επιλέγει να ολοκληρωθεί κάθετα μπορεί να συνάψει μακροπρόθεσμα δεσμευτικά συμβόλαια με τις επιχειρήσεις που συναλλάσσεται, στα οποία να καθορίζει την τιμή και άλλους όρους συμπεριφοράς. Τέτοιου είδους συμβατικοί περιορισμοί ονομάζονται κάθετοι περιορισμοί (vertical restrictions) και εμφανίζονται αρκετά συχνά στην πράξη. Για παράδειγμα, οι κατασκευαστές συχνά περιορίζουν τους διανομείς των προϊόντων τους καθορίζοντας τις περιοχές που αυτοί θα πωλούν τα προϊόντα τους, θέτοντας απαιτήσεις σε αποθέματα, και όπου είναι νόμιμο, καθορίζοντας την ελάχιστη λιανική τιμή την οποία μπορούν να χρεώνουν.

Μερικές πάλι επιχειρήσεις που δεν ολοκληρώνονται κάθετα, αγοράζουν από έναν μικρό αριθμό προμηθευτών ή πωλούν σε ένα μικρό αριθμό διανομέων. Αυτές οι επιχειρήσεις συνάπτουν συχνά πολύπλοκα συμβόλαια τα οποία περιορίζουν τις δραστηριότητες αυτών με τους οποίους συναλλάσσονται. Άλλες πάλι επιχειρήσεις αγοράζουν τις προμήθειες που χρειάζονται από την ανοιχτή αγορά, από οποιοδήποτε αριθμό ανώνυμων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, μπορεί να

αγοράσουν σιτάρι από ένα μεσάζων σιταριού χωρίς να ξέρουν ποιος το καλλιέργησε ή χρησιμοποιώντας τυπικά μακροπρόθεσμα συμβόλαια. Τέτοιες επιχειρήσεις δεν θέτουν περιορισμούς στους προμηθευτές τους. Γενικά οι κάθετοι περιορισμοί μπορούν σε πολλές περιπτώσεις να προσεγγίσουν τα αποτελέσματα που έχει η κάθετη ολοκλήρωση.

Η απόφαση μιας επιχείρησης να ολοκληρωθεί κάθετα, να συνάψει σύνθετα συμβόλαια με κάθετους περιορισμούς ή να βασιστεί στην αγορά (market) είναι μια βασική στρατηγική απόφαση. Επηρεάζει την πολιτική τιμολόγησης και τη συμπεριφορά προώθησης αυτής της επιχείρησης και άλλων σχετιζόμενων επιχειρήσεων. Οι κάθετοι περιορισμοί μεταξύ κατασκευαστών και διανομέων, όπως και η κάθετη ολοκλήρωση, είναι ιδιαίτερου ενδιαφέροντος και αποτελούν θέμα μακράς αντιμονοπωλιακής αντιδικίας.

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται αρχικά η σχέση μεταξύ ενός κατασκευαστή και ενός διανομέα. Αναφέρονται οι κυριότεροι τύποι κάθετων περιορισμών και η λύση των προβλημάτων που προέρχεται από τη χρήση τους. Κατόπιν, αναπτύσσονται οι θετικές και οι αρνητικές επιδράσεις των κάθετων περιορισμών στον ανταγωνισμό και η αντιμετώπιση που αυτοί έχουν από τους αντιμονοπωλιακούς νόμους. Τέλος, γίνεται ξεχωριστή αναφορά σε μία ιδιαίτερη μορφή κάθετου περιορισμού, η οποία έχει αναπτυχθεί πολύ τα τελευταία χρόνια, δηλαδή στη δικαιοχρησία.

### 3.2 ΣΧΕΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗ-ΔΙΑΝΟΜΕΑ

Ένας κατασκευαστής που συνάπτει συμβόλαιο με ένα διανομέα για την πώληση του προϊόντος του μπορεί να θέσει κάθετους περιορισμούς στις πράξεις του διανομέα πέραν της απαίτησής του να πληρώνει την χονδρική τιμή του προϊόντος. Αυτοί οι κάθετοι περιορισμοί καθορίζονται μέσω συμβατικών διαπραγματεύσεων μεταξύ του κατασκευαστή και του διανομέα. Ο κατασκευαστής θέτει περιορισμούς προκειμένου να προσεγγίσει το αποτέλεσμα που θα προέκυπτε εάν είχε ολοκληρωθεί κάθετα. Παραδείγματα τέτοιων περιορισμών περιλαμβάνουν απαιτήσεις, όπως, για παράδειγμα ότι ο διανομέας θα πουλάει έναν ελάχιστο αριθμό μονάδων προϊόντος, ότι οι διανομείς δεν θα βρίσκονται ο ένας σε στενή εγγύτητα με τον άλλο, ότι οι διανομείς δεν θα πουλάνε ανταγωνιστικά προϊόντα και ότι δε θα χρεώνουν χαμηλότερη τιμή από μια συγκεκριμένη.

Το εύλογο ερώτημα που γεννιέται είναι γιατί οι κατασκευαστές των προϊόντων χρησιμοποιούν τους κάθετους περιορισμούς αντί της κάθετης ολοκλήρωσης. Οι κατασκευαστές βασίζονται σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις για τη διανομή των προϊόντων τους αντί να την κάνουν οι ίδιοι, γιατί το κόστος του ελέγχου των υπαλλήλων στα καταστήματα λιανικής πώλησης είναι μεγαλύτερο σε σχέση με τη χρησιμοποίηση ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Ο κάθε κατασκευαστής ανεξάρτητα από το αν είναι μονοπώλιο ή ανταγωνιστική επιχείρηση αποσκοπεί στο να διανέμεται το προϊόν του στο ελάχιστο δυνατό κόστος. Ο κατασκευαστής, επίσης,

θέλει ο διανομέας να τιμολογεί και να πουλάει το προϊόν του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Οι οικονομολόγοι περιγράφουν τη σχέση μεταξύ κατασκευαστή και διανομέα σαν σχέση εντολέα και πράκτορα (principal-agent). Ο εντολέας προσλαμβάνει τον εντελοδόχο να εκτελέσει μια πράξη με ένα τρόπο τον οποίο ο εντολέας δεν μπορεί να ελέγξει πλήρως. Ο κατασκευαστής (εντολέας) συνάπτει συμβόλαιο με τον διανομέα (εντολοδόχο) προκειμένου ο δεύτερος να πουλά τα προϊόντα του. Ο κατασκευαστής δεν μπορεί να παρατηρήσει επακριβώς τις προσπάθειες πώλησης των διανομέων και συνειδητοποιεί ότι μερικοί μπορεί να προσπαθήσουν να τον εκμεταλλευτούν.

Για παράδειγμα, οι διανομείς βασιζόμενοι στην φήμη του κατασκευαστή και μπορεί να διαφημίζουν το προϊόν του λιγότερο από ότι έχει συμφωνηθεί προκειμένου να εξοικονομήσουν χρήματα (free-riding). Το φαινόμενο αυτό συμβαίνει όταν μια επιχείρηση επωφελείται από τις πράξεις μια άλλης χωρίς να πληρώνει για το κέρδος που έχει από κάτι τέτοιο. Όταν είναι δυνατό το free-riding κάθε διανομέας δεν έχει επαρκή κίνητρα να διαφημίσει το προϊόν του, αντίθετα προτιμάει να βασίζεται στις προσπάθειες των άλλων. Αυτά τα προβλήματα εντολέα-εντολοδόχου επιλύονται μέσω των κάθετων περιορισμών που θέτει ο κατασκευαστής στον διανομέα πέραν της απαίτησης του πρώτου να πληρώνει ο διανομέας την χονδρική τιμή του προϊόντος.

Αρκετά συχνά έχουν εκφραστεί ανησυχίες σχετικά με τους κάθετους περιορισμούς γιατί πολλοί από αυτούς, όπως η απαγόρευση στο διανομέα να μειώνει την τιμή του προϊόντος του ή να πουλάει ανταγωνιστικά προϊόντα, φαίνεται ότι καταστέλλουν τον ανταγωνισμό και δεν θα έπρεπε να ισχύουν σε μια τέλεια ανταγωνιστική αγορά. Βέβαια, μια τέτοια παρατήρηση δε σημαίνει ότι τα οικονομικά μοντέλα για τον τέλειο ανταγωνισμό, στα οποία η διανομή θεωρείται δραστηριότητα χωρίς κόστος, δεν βρίσκουν εφαρμογή στη συγκεκριμένη περίπτωση. Απλά μοντέλα του ανταγωνισμού αγνοούν το κόστος των προσπαθειών πώλησης. Στις περιπτώσεις που χρειάζονται πόροι για τη διανομή ενός προϊόντος, ο κατασκευαστής πρέπει να πληρώσει κάποιον να το κάνει και θέλει να ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διανομή. Γι' αυτό τα μοντέλα του τέλειου ανταγωνισμού, τα οποία αγνοούν το κόστος διανομής, δεν παρέχουν καλή εικόνα των αγορών (markets) που βασίζονται σε σημαντικές προσπάθειες πώλησης.

Στη συνέχεια περιγράφονται τα προβλήματα που εμφανίζονται όταν είναι αδύνατη η κάθετη ολοκλήρωση, τους κάθετους περιορισμούς που χρησιμοποιούνται για την επίλυση των προβλημάτων που προαναφέρθηκαν, αλλά και τις οι επιπτώσεις αυτών στον ανταγωνισμό.

### 3.3 ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΕΤΩΝ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΝΟΜΗ

Όταν η διανομή του προϊόντος ενός κατασκευαστή είναι πολυδάπανη, αυτός συνήθως προσλαμβάνει για αυτή τη δουλειά έναν διανομέα. Σε αυτήν την περίπτωση εμφανίζονται συνήθως τα ακόλουθα προβλήματα:

- Υπάρχει μια διπλή οριακή χρέωση (double monopoly markup) από τα διαδοχικά μονοπώλια στην παραγωγή και τη διανομή,
- Μερικοί διανομείς μπορεί να μην πραγματοποιούν το μερίδιό τους στη προώθηση του προϊόντος, αλλά να στηρίζονται στις προσπάθειες πώλησης άλλων διανομέων,
- Μερικοί κατασκευαστές μπορεί να στηρίζονται στη φήμη άλλων κατασκευαστών,
- Μπορεί να υπάρχει έλλειψη συντονισμού μεταξύ των διανομέων κάτι το οποίο οδηγεί σε αρνητικές εξωτερικότητες,

τα οποία και αναλύονται στη συνέχεια.

#### **Διπλή οριακή χρέωση**

Στην περίπτωση που τόσο ο κατασκευαστής όσο και ο διανομέας είναι και οι δύο μονοπώλια, καθένας τους προσθέτει μια χρέωση (markup) στην τιμή του τελικού προϊόντος (η διαφορά δηλαδή μεταξύ της τιμής τους και του οριακού τους κόστους

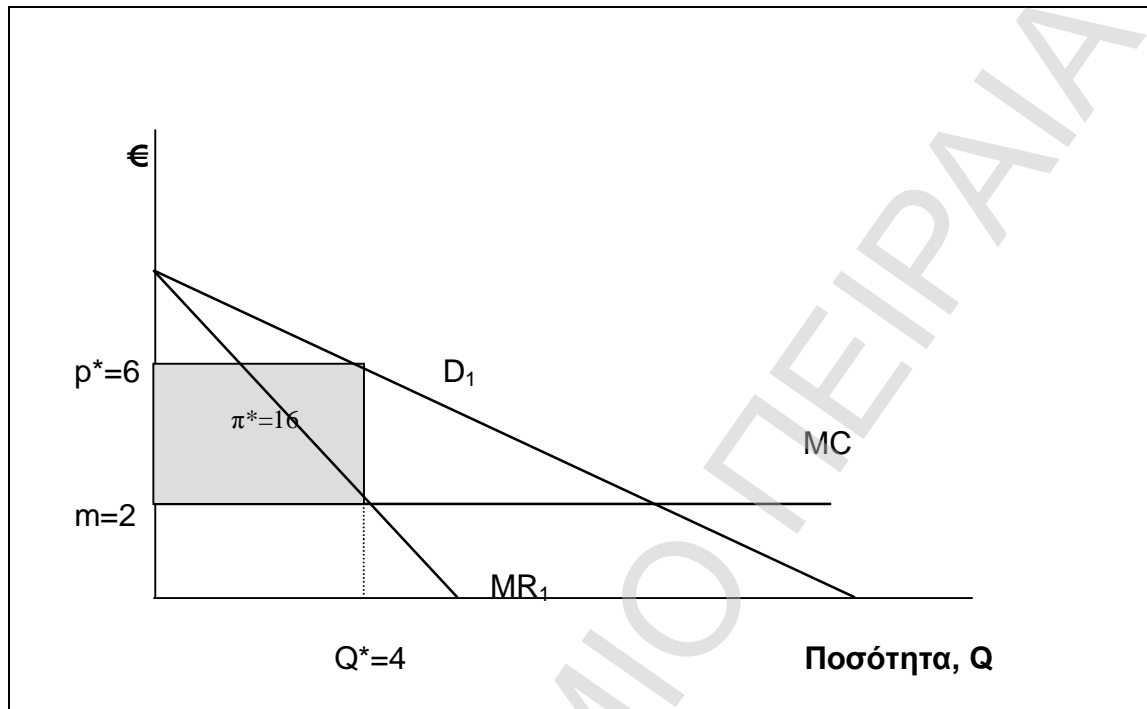


είναι θετική). Με αυτόν τον τρόπο οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν δύο χρεώσεις αντί για μία. Η διπλή χρέωση παρέχει ένα κίνητρο στις επιχειρήσεις είτε να ολοκληρωθούν κάθετα είτε να χρησιμοποιήσουν κάθετους περιορισμούς για την προώθηση της αποδοτικότητας και συνεπώς της αύξησης των κερδών τους. Στη συνέχεια απεικονίζονται αρχικά οι ζημιές που προκαλούνται από στη διπλή οριακή χρέωση και στη συνέχεια αποδεικνύεται πως οι κάθετοι περιορισμοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποφυγή αυτών των απωλειών, όταν δεν είναι δυνατή η κάθετη ολοκλήρωση.

#### ***Ένα παράδειγμα της ζημίας που προκαλείται από μια διπλή οριακή χρέωση***

Ας θεωρήσουμε μια αγορά στην οποία ο κατασκευαστής (μονοπώλιο) είναι κάθετα ολοκληρωμένος ως προς τη διανομή (μονοπώλιο). Θα αποδειχθεί ότι τόσο οι καταναλωτές όσο και οι επιχειρήσεις ζημιώνονται από τη διπλή οριακή χρέωση.

Ας υποθέσουμε ότι η κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση, το μονοπώλιο μεταξύ του κατασκευαστή και του διανομέα, αντιμετωπίζει για το προϊόν του μια καμπύλη ζήτησης με αρνητική κλίση,  $D_1$ , όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3.1. Η επιχείρηση παράγει  $Q^*$  μονάδες προϊόντος, ώστε το οριακό κόστος παραγωγής της,  $c$ , να ισούται με το οριακό της έσοδο,  $MR_1$ . Τα κέρδη της  $\pi^*$ , σκιασμένη περιοχή στο σχήμα (ορθογώνιο παραλληλόγραμμο), ισούνται με την ανά μονάδα χρέωση του μονοπωλίου (την διαφορά μεταξύ της τιμής πώλησης,  $p^*$ , και του μοναδιαίου κόστους) επί τον αριθμό των μονάδων  $Q^*$ .

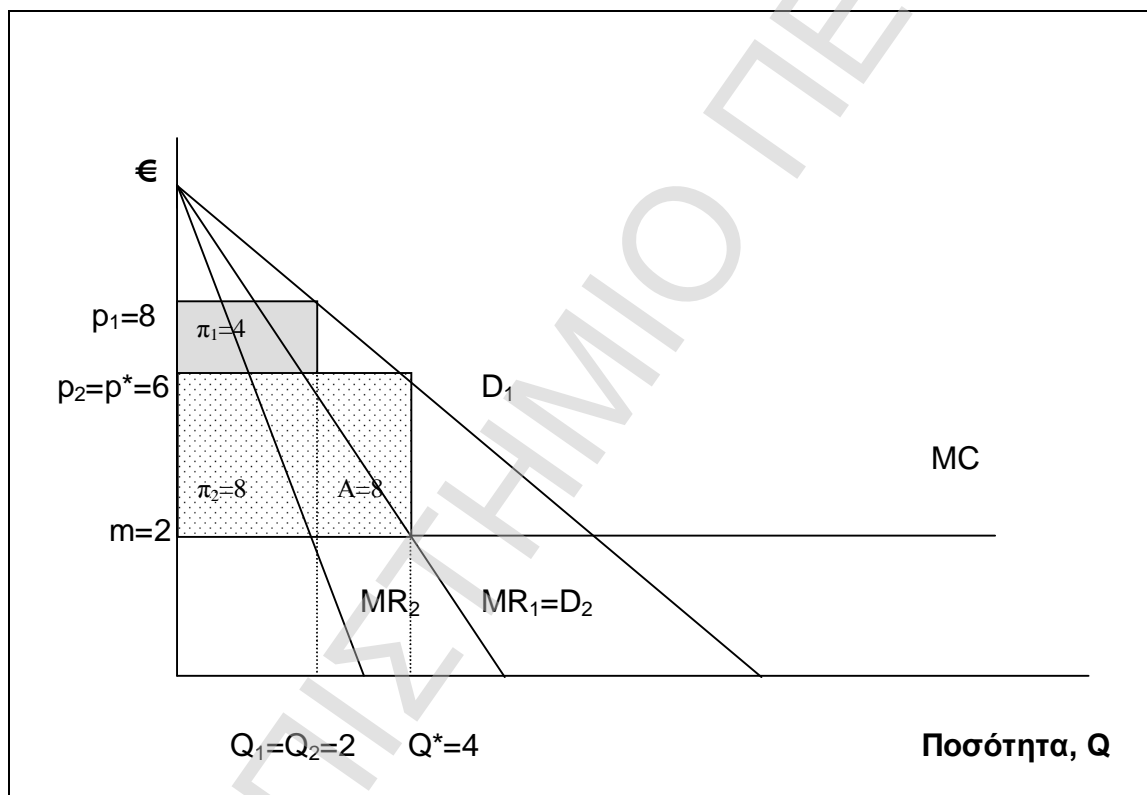


**Διάγραμμα 3.1**

**Κέρδη από την ολοκλήρωση του κατασκευαστή με τον διανομέα**

Ας υποθέσουμε ότι το πρωτογενές μονοπώλιο, ο κατασκευαστής, χρησιμοποιεί ένα δευτερογενές μονοπώλιο για τη διανομή του προϊόντος του. Επειδή η κάθε εταιρεία προσθέτει μια μονοπωλιακή χρέωση στα μοναδιαία της κόστη, υπάρχει μια διπλή οριακή χρέωση στην τελική τιμή του προϊόντος. Σε αυτήν την περίπτωση ο διανομέας αντιμετωπίζει την ίδια καμπύλη ζήτησης,  $D_1$ , και την ίδια καμπύλη οριακών εσόδων,  $MR_1$ , όπως στο Διάγραμμα 3.1. Ο κατασκευαστής χρεώνει τον διανομέα μια χονδρική τιμή,  $p_2$ , ανά μονάδα, που αποτελεί για το διανομέα το οριακό του κόστος. Μεγιστοποιεί τα κέρδη του δε πωλώντας  $Q_1$  μονάδες, τόσες δηλαδή όσες το οριακό του κόστος,  $p_2$ , να ισούται με το οριακό

του έσοδο,  $MR_1(Q_1)$ , που είναι συνάρτηση της  $Q_1$ , όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.2. Γίνεται η υπόθεση ότι το κόστος διανομής είναι μηδενικό και οι καμπύλες ζήτησης είναι γραμμικές, έτσι  $p_2=p^*$ . Ο αριθμός των κατασκευασθέντων μονάδων που απαιτεί ο διανομέας εξαρτάται από τη χονδρική τιμή του κατασκευαστή,  $p_2$ , και καθορίζεται από την τομή της καμπύλης  $MR_1$  με την οριζόντια γραμμή στο  $p_2$ .



**Διάγραμμα 3.2**

**Κέρδη από τα διαδοχικά μονοπώλια**

Η καμπύλη ζήτησης που αντιμετωπίζει ο κατασκευαστής,  $D_2$ , ισούται με την καμπύλη οριακών εσόδων του διανομέα,  $MR_1$ . Ο κατασκευαστής μεγιστοποιεί τα

κέρδη του επιλέγοντας ένα επίπεδο παραγωγής,  $Q_2$ , τέτοιο ώστε το οριακό του κόστος,  $c$ , να ισούται με το οριακό του έσοδο,  $MR_2$ .

Το Διάγραμμα 3.2 δείχνει την προκύπτουσα διπλή οριακή χρέωση. Ο κατασκευαστής χρεώνει τιμή  $p_2$ , η οποία είναι πάνω από το οριακό κόστος  $c$ . Επειδή το Διάγραμμα 3.1 χρησιμοποιεί γραμμικές καμπύλες ζήτησης, ισχύει για τις τιμές χρέωσης  $p^*=p_2 < p_1$ . Οι καταναλωτές που αντιμετωπίζουν τη διπλή χρέωση, αγοράζουν μικρότερη ποσότητα προϊόντος,  $Q_2$ , σε σχέση με όταν η επιχείρηση είναι ολοκληρωμένη,  $Q^*$ , δηλαδή είναι σε χειρότερη κατάσταση. Αν η καμπύλη ζήτησης για το προϊόν είναι,  $p=10-Q$ , και θέτοντας το οριακό κόστος,  $c$ , ίσο με το δύο, τότε  $p^*=p_2=6$  και  $p_1=8$ . Με αυτόν τον τρόπο, οι καταναλωτές πληρώνουν τιμή υψηλότερη κατά το ένα τρίτο (8€ έναντι του 6€) λόγω της διπλής οριακής χρέωσης, εξαιτίας του διαδοχικού μονοπωλίου, σε σχέση με την τιμή που θα πλήρωναν εάν οι εταιρείες ήταν ολοκληρωμένες. Αγοράζουν δε, τη μισή ποσότητα προϊόντος δηλαδή  $Q_1=Q_2=2$  μονάδες αντί για  $Q^*=4$  μονάδες.

Επιπρόσθετα, τα αθροιστικά κέρδη των επιχειρήσεων είναι χαμηλότερα. Τα κέρδη μιας ολοκληρωμένης επιχείρησης είναι  $\pi^*=16$ . Με τα διαδοχικά μονοπώλια, τα κέρδη του λιανέμπορου είναι  $\pi_1=4$  και τα αντίστοιχα του κατασκευαστή είναι  $\pi_2=8$ . Όπως, απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3.2 τα κέρδη της ολοκληρωμένης επιχείρησης  $\pi^*$  ισούνται με τα κέρδη του κατασκευαστή  $\pi_2$  συν την σκιασμένη περιοχή A, που απεικονίζει τα κέρδη που χάνονται λόγω των μειωμένων πωλήσεων που οφείλονται στην υψηλότερη τιμή. Τα συνολικά κέρδη πέφτουν κατά  $A-\pi_1=8-4=4$ .

Συνεπώς, τα συνολικά κέρδη των διαδοχικών μονοπωλίων είναι 25% χαμηλότερα σε σχέση με αυτά της ολοκληρωμένης επιχείρησης.

Συμπερασματικά, τόσο οι καταναλωτές όσο και οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε δυσμενέστερη θέση όταν υπάρχουν δύο διαδοχικά μονοπώλια συγκριτικά με την περίπτωση που υπάρχει ένα ολοκληρωμένο μονοπώλιο. Αυτές οι απώλειες παρέχουν ένα κίνητρο για ολοκλήρωση. Βέβαια, δεν είναι πάντα πρακτικό να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο, στην περίπτωση για παράδειγμα που ο κατασκευαστής είναι Ιάπωνας και ο διανομέας Γάλλος, μπορεί να είναι πολύ δαπανηρό για τον Ιάπωνα να ολοκληρωθεί προς το στάδιο της διανομής. Μια εναλλακτική λύση είναι η χρήση των κάθετων περιορισμών.

### ***Είδη κάθετων περιορισμών***

Το πρόβλημα με τα διαδοχικά μονοπώλια είναι ότι ο διανομέας έχει κίνητρο να περιορίσει την παραγωγή και να αυξήσει τις τιμές πώλησης του προϊόντος. Ο κατασκευαστής δεν θέλει ο διανομέας του να περιορίσει επιπλέον την παραγωγή ή να αυξήσει την τιμή του προϊόντος,  $p_1$ , πάνω από την χονδρική τιμή,  $p_2$ , γιατί τα κέρδη από την οριακή χρέωση του διανομέα πάνε στον ίδιο και όχι στον κατασκευαστή. Ο κατασκευαστής θέλει ένα όσο το δυνατόν πιο αποδοτικό σύστημα διανομής (δηλαδή, με το μικρότερο markup του διανομέα).

Στην ιδανική περίπτωση ο κατασκευαστής θα ήθελε να προκαλέσει ανταγωνισμό στο επίπεδο της διανομής, έτσι ώστε να οδηγήσει την τιμή  $p_1$  στην χονδρική τιμή  $p_2$ . Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις, όμως, στις οποίες δεν είναι δυνατόν να υπάρχει ανταγωνισμός στη διανομή, έτσι ώστε ο κατασκευαστής να είναι “αιχμαλωτισμένος” σε έναν διανομέα μονοπώλιο. Υπάρχουν τρεις κάθετοι περιορισμοί τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει ο κατασκευαστής για να προκαλέσει τον διανομέα (μονοπώλιο) να φερθεί πιο ανταγωνιστικά.

Όπου είναι νόμιμο, ο κατασκευαστής μπορεί να επιβάλει μέσω συμβολαίων μια μέγιστη λιανική τιμή,  $p^-$ , την οποία μπορεί να χρεώνει ο διανομέας στους καταναλωτές για το προϊόν του. Κάνοντας κάτι τέτοιο ο βιομήχανος εμποδίζει τον διανομέα να αυξήσει την τιμή πολύ πάνω από τη χονδρική τιμή,  $p_2$ . Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, ο διανομέας να πουλάει περισσότερες μονάδες προϊόντος. Αν η τιμή  $p^-$  είναι ίση με την τιμή  $p_2$ , ο διανομέας συμπεριφέρεται σαν μια ανταγωνιστική επιχείρηση, πουλάει  $Q^*$  μονάδες, και το αποτέλεσμα είναι το ίδιο όπως συμβαίνει στην περίπτωση μιας κάθετα ολοκληρωμένης επιχείρησης. Εάν ο διανομέας δεν δεχτεί αυτόν τον περιορισμό, και η τιμή  $p^-$  τίθεται μεταξύ  $p_1$  και  $p_2$ , τότε πουλιέται μια ποσότητα προϊόντος μεταξύ  $Q_1$  και  $Q^*$ . Τέτοιοι περιορισμοί ήταν συνηθισμένοι στις ΗΠΑ πριν το 1976, οπότε μια αλλαγή στο νόμο κατέστησε παράνομο το να ελέγχουν οι κατασκευαστές τη λιανική τιμή των διανομέων.

Ένας άλλος τύπος κάθετου περιορισμού που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο κατασκευαστής είναι η επιβολή ποσότητας (quantity forcing), σύμφωνα με την

οποία ο κατασκευαστής επιβάλλει στον διανομέα να του δίνει μέρος των κερδών από τις πωλήσεις του (sales quota). Δηλαδή, ο διανομέας πρέπει να πουλάει έναν ελάχιστο αριθμό μονάδων προϊόντος. Με αυτόν τον περιορισμό, ο κατασκευαστής δεν είναι υποχρεωμένος να περιορίζει την τιμή του διανομέα. Το μερίδιο επί των πωλήσεων αναγκάζει τους διανομείς να επεκτείνουν την παραγωγή χαμηλώνοντας τις τιμές τους. Τέτοια παραδείγματα έχουμε, κυρίως, στις αυτοκινητοβιομηχανίες και στον κλάδο των Η/Υ.

Μια άλλη τακτική που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας κατασκευαστής είναι να υιοθετήσει ένα πιο πολύπλοκο πλάνο τιμολόγησης από το να χρεώνει απλά μια τιμή  $p_2$  στο διανομέα για κάθε μονάδα παραγωγής. Ο κατασκευαστής μπορεί να χρησιμοποιήσει τον περιορισμό της τιμολόγησης δύο τμημάτων (two-part pricing). Χρεώνει με αυτόν τον τρόπο τον διανομέα δυο τιμές, μια τιμή για το προϊόν και μια δεύτερη τιμή για το δικαίωμα να πουλάει το προϊόν. Για παράδειγμα, ο κατασκευαστής πουλάει τα δικαιώματα δικαιοχρησίας ή τα δικαιώματα για πώληση του προϊόντος (συχνά μαζί με το όνομα της μάρκας) στον διανομέα, έναντι ενός τέλους δικαιοχρησίας.

Το ερώτημα που γεννιέται είναι γιατί ο κατασκευαστής να θέλει να χρεώσει δύο τιμές. Ας υποθέσουμε ότι αντί να χρεώσει τον διανομέα μια τιμή ανά μονάδα προϊόντος  $p_2$ , η οποία είναι μεγαλύτερη από το οριακό του κόστος,  $m$ , ο κατασκευαστής χρεώνει τιμή ίση με το οριακό του κόστος. Σε αυτήν την περίπτωση ο διανομέας εξισώνει τα οριακά του έσοδα με το οριακό του κόστος,  $m$ ,

και πουλάει  $Q^*$  μονάδες, κάτι το οποίο δίνει το ίδιο αποτέλεσμα με μια κάθετη ολοκληρωμένη επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο, θέτοντας ο κατασκευαστής  $p_2=m$ , αποτρέπει την δεύτερη “παραποίηση” του μονοπωλίου.

Στην περίπτωση που ο κατασκευαστής χρεώνει μια τιμή  $m$  ανά μονάδα προϊόντος έχει μηδενικά κέρδη και ο διανομέας κερδίζει όλα τα μονοπωλιακά κέρδη. Ο κατασκευαστής, όμως, μπορεί να έχει θετικά κέρδη από το τέλος δικαιοχρησίας (franchise fee). Στην πραγματικότητα, όσο υπάρχουν πολλοί πιθανοί διανομείς, αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στον κατασκευαστή να έχει τις ίδιες οικονομικές απολαβές, όπως εάν ήταν κάθετα ολοκληρωμένος προς το στάδιο της διανομής. Ο κατασκευαστής μπορεί να προσφέρει στο διανομέα προς πώληση το *δικαίωμα* να είναι ο μοναδικός που θα διανέμει το προϊόν του με μια εγγύηση ότι η χονδρική τιμή στο διανομέα θα είναι  $m$  ανά μονάδα προϊόντος. Ο μεγαλύτερος φόρος δικαιοχρησίας που είναι πρόθυμος να πληρώσει ο διανομέας είναι η τιμή των μονοπωλιακών κερδών,  $\pi$ , όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3.1. Έτσι, ο κατασκευαστής μπορεί να επιτύχει ισοδύναμα αποτελέσματα με αυτά της κάθετης ολοκλήρωσης, χρεώνοντας αρχικά ένα τέλος δικαιοχρησίας και έπειτα το οριακό κόστος για το προϊόν του.

Συμπερασματικά, εάν υπάρχει μόνο ένας διανομέας μπορεί να δημιουργηθεί το πρόβλημα της διπλής οριακής χρέωσης (double monopoly markup). Στην περίπτωση που η κάθετη ολοκλήρωση δεν είναι εφικτή, κάθετοι περιορισμοί



τέτοιοι όπως μέγιστη λιανική τιμή, αναλογίες ή τέλη διακαιοχρησίας μπορούν να μειώσουν ή να εξαλείψουν το πρόβλημα.

### ***Το πρόβλημα του free riding μεταξύ διανομέων***

Όπως, αναφέρθηκε το φαινόμενο κατά το οποίο σε μια σε μια τυπική συμφωνία διανομής, ο κάθε διανομέας επωφελείται από τις προσπάθειες προώθησης του προϊόντος από άλλους διανομείς χωρίς να πληρώνει για αυτές, ονομάζεται free riding.

Στις περιπτώσεις όπου οι διανομείς πρέπει να επενδύσουν σημαντικά στις προσπάθειες πώλησης προκειμένου να πουλήσουν ένα προϊόν (όπως π.χ. διαφήμιση, εκπαίδευση πωλητών, διατήρηση ποιότητας κτλ) είναι πολύ πιθανόν να εμφανιστεί το φαινόμενο του free riding, γιατί κάποιες από αυτές τις προσπάθειες ευνοούν ταυτόχρονα και κάποιους άλλους διανομείς. Έτσι, ένας διανομέας ο οποίος δεν μπορεί να απολαμβάνει εξ' ολοκλήρου τα οφέλη των προσπαθειών του πώλησης έχει ένα κίνητρο να μειώσει αυτές τις προσπάθειες με αποτέλεσμα να πουλάει μικρότερες ποσότητες από το προϊόν του κατασκευαστή. Το free riding είναι ένα πρόβλημα που εμφανίζεται γιατί οι διανομείς δεν αποζημιώνονται ξεχωριστά για τις προσπάθειες που καταβάλουν για την πώληση του προϊόντος τους. Αντί γι' αυτό αποζημιώνονται για τις προσπάθειες πώλησής τους μόνο με την πώληση ενός συγκεκριμένου προϊόντος.

Ας υποθέσουμε ότι ένας διανομέας δαπανάει μεγάλα ποσά για τη διαφήμιση του προϊόντος ενός κατασκευαστή, το οποίο, επίσης, έχει στην κατοχή του για διάθεση και ένας άλλος διανομέας. Ο πρώτος διανομέας δημιουργεί ζήτηση για το προϊόν του κατασκευαστή, από την οποία, όμως, επωφελούνται και οι δύο διανομείς με τη διαφορά ότι ο δεύτερος διανομέας δεν έχει καταβάλει καμία προσπάθεια για την πώληση του προϊόντος και δεν έχει δαπανήσει κάτι για τη διαφήμιση αυτού. Κατά αυτόν τον τρόπο, ο πρώτος διανομέας έχει πολύ μικρό κίνητρο να διαφημίσει το προϊόν του κατασκευαστή, γιατί δεν “αιχμαλωτίζει” όλα τα οφέλη που προέρχονται από την πώληση αυτού.

Υπάρχουν πολλά άλλα παραδείγματα εμφάνισης του φαινομένου του free riding εκτός από αυτό της διαφήμισης. Η πώληση πολλών αγαθών διάρκειας (αυτοκινήτων, στερεοφωνικού εξοπλισμού κτλ) απαιτεί μεγάλους εκθεσιακούς χώρους για την επίδειξη των προϊόντων, έτσι ώστε οι καταναλωτές να διαλέξουν το καλύτερο μοντέλο για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών τους. Εάν ένας διανομέας διαθέτει έναν εκθεσιακό χώρο με καλό απόθεμα σε τέτοιου είδους προϊόντα, όλοι οι καταναλωτές θα τον επισκεφτούν για να αποφασίσουν πιο μοντέλο να επιλέξουν, αλλά τελικά ίσως αγοράσουν το προϊόν που τους ενδιαφέρει από άλλον διανομέα με λιγότερο φανταχτερό εκθεσιακό χώρο και λιγότερα αποθέματα. Ο δεύτερος διανομέας μπορεί να χρεώνει μικρότερη τιμή σε σχέση με τον πρώτο που κατέχει τον μεγάλο εκθεσιακό χώρο, γιατί τα κόστη του είναι μικρότερα. Έτσι, κανένας διανομέας δεν έχει κίνητρο να διατηρήσει έναν καλό, από άποψη αποθεμάτων, εκθεσιακό χώρο.

Ένα παράδειγμα της παραπάνω περίπτωσης αποτελεί αυτό της συμπεριφοράς ενός χονδρέμπορου, ο οποίος άνοιξε το κατάστημά του δίπλα σε έναν λιανέμπορο που πουλούσε στερεοφωνικά συστήματα σε ένα φαντασμαγορικό, καλά εξοπλισμένο χώρο με όμορφα χαλιά και ελκυστικό φωτισμό. Ο χονδρέμπορος είχε στερεοφωνικό εξοπλισμό μέσα σε κούτες σε έναν χώρο με πολύ φτωχό φωτισμό. Στο παράθυρο του καταστήματός του, ο χονδρέμπορος είχε μια χειρόγραφη πινακίδα που έλεγε “πηγαίνετε στο διπλανό κατάστημα, δείτε ποιον εξοπλισμό θέλετε και μετά ελάτε να τον αγοράσετε εδώ σε χαμηλότερες τιμές”.

Άλλο ένα παράδειγμα του free riding συμβαίνει όταν το προσωπικό πωλήσεων του διανομέα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένο προκειμένου να πωλήσει ένα προϊόν. Ένα καλό παράδειγμα είναι οι πωλητές Η/Υ. Εάν ένας διανομέας διαθέτει ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, οι καταναλωτές προτιμάνε το κατάστημά του προκειμένου να πληροφορηθούν καλύτερα για το συγκεκριμένο προϊόν. Όμως, αρκετοί από αυτούς μπορεί να αγοράσουν το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή από έναν διανομέα που δεν διαθέτει εκπαιδευμένο προσωπικό (π.χ. παραγγελία μέσω e-mail και παράδοση κατ' οίκον). Ο δεύτερος διανομέας πουλάει σε χαμηλότερη τιμή γιατί δεν έχει κόστη εκπαίδευσης. Σε αυτήν την περίπτωση και πάλι ο πρώτος διανομέας έχει μειωμένο κίνητρο να επενδύσει σε ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό.

Επίσης, ένα άλλο παράδειγμα free riding έχει να κάνει με την πιστοποίηση ενός προϊόντος. Εδώ, δεν υπάρχουν σαφείς υπηρεσίες, αλλά αυτό που παρέχεται είναι

η φήμη του διανομέα ότι το προϊόν που διαθέτει είναι υψηλής ποιότητας. Για παράδειγμα, μερικά καταστήματα είναι γνωστά ότι έχουν μόνο υψηλής ποιότητας, μοντέρνα ρούχα. Πιθανώς να έχουν αποκτήσει αυτή τη φήμη προσλαμβάνοντας προσωπικό που έχει τα προσόντα να αναγνωρίζει τις τάσεις της μόδας, καθώς και τα υψηλής ποιότητας ρούχα. Άλλα καταστήματα τα οποία μεταφέρουν το ίδιο εμπόρευμα με τα καταστήματα αυτά που έχουν φήμη ότι διαθέτουν προϊόντα υψηλής ποιότητας, επωφελούνται και αυτά αυτής της φήμης. Τα άλλα καταστήματα στηρίζονται στη φήμη του πιστοποιημένου καταστήματος και δεν επενδύουν στο να “χτίσουν” τη δική τους φήμη. Και αυτό είναι πρόβλημα free riding που δημιουργεί ένα δίλημμα στον κατασκευαστή (Marvel and McCafferty 1984). Εάν ο κατασκευαστής πουλάει μόνο στα υψηλής ποιότητας καταστήματα, μπορεί να μην έχει αρκετά μεγάλη διανομή του προϊόντος του. Εάν πουλάει σε κάθε κατάστημα, τα υψηλής ποιότητας καταστήματα μπορεί να μην είναι ικανά να “αιχμαλωτίσουν” όλα τα κέρδη που δικαιούνται λόγω της φήμης τους.

Μια τελευταία περίπτωση free riding συμβαίνει όταν η φήμη ενός προϊόντος, την οποία επηρεάζει ο διανομέας, επηρεάζει τη συνολική ζήτηση για το προϊόν. Για παράδειγμα, ας φανταστούμε μια αλυσίδα καταστημάτων τροφίμων τα οποία όλα πουλούν κάνοντας χρήση του ίδιου ονόματος (McDonald's, Burger King κτλ). Το όνομα της μάρκας που πουλάνε (brand name) κουβαλάει μια συγκεκριμένη φήμη η οποία ελκύει τους πελάτες. Εάν ένα από τα καταστήματα της αλυσίδας αποφασίσει να παράγει χαμηλότερης ποιότητας προϊόντα σε σχέση με τα υπόλοιπα καταστήματα, η φήμη της συγκεκριμένης μάρκας μειώνεται και

ζημιώνονται όλοι οι διανομείς αυτού του προϊόντος. Για παράδειγμα, εάν ένα κατάστημα Mac Donald's είναι τοποθετημένο σε μια λεωφόρο με χαμηλή πελατειακή κίνηση, είναι κερδοφόρο για το κατάστημα να χαμηλώσει την ποιότητα του προϊόντος που πουλάει και να στηριχθεί απλά στη φήμη του ονόματος της συγκεκριμένης αλυσίδας.

### ***Κάθετοι περιορισμοί για την αντιμετώπιση του προβλήματος του free riding***

Οι κατασκευαστές ενθαρρύνουν τις προσπάθειες πώλησης των διανομένων προκειμένου να αυξήσουν τη ζήτηση για το προϊόν τους και με αυτόν τον τρόπο να αυξήσουν τα κέρδη τους. Το free riding μειώνει το κίνητρο των διανομένων να προωθήσουν το προϊόν ενός κατασκευαστή και γι' αυτό οι κατασκευαστές χρησιμοποιούν διάφορους κάθετους περιορισμούς προκειμένου να λύσουν το πρόβλημα αυτό. Μερικοί τέτοιοι περιορισμοί είναι αυτοί που δημιουργούν ένα δικαίωμα ιδιοκτησίας στους διανομείς, οι οποίοι επενδύουν στο να πουλήσουν το προϊόν ενός κατασκευαστή. Οι περιορισμοί αυτοί, δηλαδή, σχεδιάζονται έτσι ώστε οι διανομείς να μπορούν να αιχμαλωτίσουν όσο το δυνατόν περισσότερα από τα οφέλη από τις προσπάθειές τους για πώληση.

Ένας από τους πιο κοινούς κάθετους περιορισμούς που χρησιμοποιείται για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος είναι η αποκλειστική περιοχή (exclusive territory), σύμφωνα με την οποία υπάρχει ένας μόνο διανομέας για την πώληση του προϊόντος ενός κατασκευαστή σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Ο διανομέας με

αυτόν τον τρόπο έχει στη συγκεκριμένη περιοχή το μονοπώλιο του προϊόντος του κατασκευαστή. Οι αποκλειστικές περιοχές, συνήθως, περιλαμβάνουν την υπόσχεση του κατασκευαστή ότι δεν θα επιτραπεί σε άλλον διανομέα να τοποθετηθεί σε συγκεκριμένη απόσταση από τον ήδη υπάρχοντα διανομέα. Για παράδειγμα, ένας διανομέας των Cadillacs μπορεί να έχει συμβόλαιο με την General Motors σύμφωνα με το οποίο να την εμποδίζει από το άνοιγμα άλλων διανομέων της Cadillac σε ακτίνα μερικών χιλιομέτρων από αυτή. Παραχωρώντας ένα γεωγραφικό μονοπώλιο στον διανομέα, ο κατασκευαστής τον απομονώνει από τον ανταγωνισμό. Αυτή η απομόνωση διευκολύνει τον διανομέα να αιχμαλωτίσει όλα τα οφέλη από τις προσπάθειες που κάνει για την πώληση του προϊόντος. Φυσικά, με τον τρόπο αυτό ο διανομέας αποκτάει δύναμη στην αγορά οπότε δημιουργείται το πρόβλημα της διπλής αύξησης της τιμής του προϊόντος. Για αυτόν τον λόγο, οι κατασκευαστές θα πρέπει επιπλέον να θέτουν και άλλους κάθετους περιορισμούς για την αποφυγή του συγκεκριμένου προβλήματος.

Ένα δεύτερο είδος κάθετου περιορισμού το οποίο χρησιμοποιούν οι κατασκευαστές για την απομόνωση των προσπαθειών πώλησης των διανομέων είναι ο περιορισμός του αριθμού τους. Η επίδραση αυτού του περιορισμού είναι παρόμοια με αυτή των αποκλειστικών περιοχών. Μειώνεται ο ανταγωνισμός στην τιμή και τα περισσότερα οφέλη από τις προσπάθειες πώλησης του διανομέα συσσωρεύονται σε αυτόν που καταβάλει σημαντικές προσπάθειες πώλησης. Και σε αυτήν την περίπτωση πάλι ο κατασκευαστής πρέπει να προσπαθεί να

αντιμετωπίσει το πρόβλημα της διπλής οριακής χρέωσης που εμφανίζεται λόγω της δύναμης της αγοράς που αποκτά ο διανομέας.

Άλλη μια μέθοδος για τον έλεγχο του free riding είναι η συμφωνία διατήρησης της τιμής επαναπώλησης (resale price maintenance) με την οποία ο κατασκευαστής θέτει μια ελάχιστη τιμή την οποία μπορούν να χρεώσουν οι λιανέμποροι. Τέτοιες συμφωνίες δημιουργούν κίνητρο στους λιανέμπορους να ανταγωνίζονται για τους πελάτες των προϊόντων τους σε άλλες διαστάσεις, όπως είναι οι προσπάθειες πώλησης. Για παράδειγμα, εάν η χονδρική τιμή στην οποία αγοράζει ο διανομέας ένα προϊόν είναι €10 και η ελάχιστη τιμή μεταπώλησης είναι €20, κάθε διανομέας έχει κίνητρο να ξοδέψει πάνω από €10 για την προσέλκυση των πελατών. Έτσι επενδύονται πάνω από €10 ανά μονάδα προϊόντος στη διαφήμιση, σε εκπαιδευμένο προσωπικό, ή φαντασμαγορικούς εκθεσιακούς χώρους. Οι περιορισμοί στην τιμή διοχετεύουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των διανομέων προς τις προσπάθειες πώλησης και μακριά από τη μείωση των τιμών. Όλα αυτά οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια στις πωλήσεις από ότι θα καταβάλλονταν χωρίς αυτόν τον περιορισμό.

Σε πολλές χώρες απαγορεύεται η διατήρηση της τιμής μεταπώλησης. Η τακτική αυτή απαγορεύθηκε στον Καναδά το 1951, στη Σουηδία το 1954, στη Γερμανία το 1955, στην Αγγλία το 1965 και στις ΗΠΑ το 1976. Βέβαια, στις χώρες που η διατήρηση της τιμής μεταπώλησης είναι νόμιμη, χρησιμοποιείται ευρέως. Μια μελέτη (Telser 1960) εκτιμά ότι πριν από την απαγόρευση αυτού του τύπου

κάθετου περιορισμού στην Αγγλία το 1956, το 44% των εξόδων των καταναλωτών σε αγαθά ήταν πάνω σε προϊόντα στα οποία υπήρχε διατήρηση της τιμής. Στη Σουηδία, 30% των αγαθών των καταναλωτών καλυπτόταν από τη διατήρηση της τιμής μεταπώλησης.

Μια τέταρτη προσέγγιση για την αντιμετώπιση του free riding είναι να διαφημίζει ο κατασκευαστής εκ μέρους των διανομέων του. Αν ο κατασκευαστής αναλαμβάνει την προσπάθεια πωλήσεων και χειρίζεται τη διαφήμιση, δεν έχει λόγο να φοβηθεί για το free riding μεταξύ των διανομέων, οι οποίοι μπορούν μόνο να εκμεταλλευτούν τις προσπάθειες πώλησης άλλων διανομέων. Ένας κατασκευαστής ο οποίος διαφημίζει και προκαλεί ζήτηση για το προϊόν του μπορεί να χρεώνει κάθε διανομέα για αυτήν την υπηρεσία μέσω υψηλότερης χονδρικής τιμής ή υψηλότερου φόρου δικαιοχρησίας. Το πρόβλημα με το να αναλαμβάνει ο κατασκευαστής το μάρκετινγκ και τη διαφήμιση του προϊόντος του είναι ότι ο διανομέας αφουγκράζεται καλύτερα την αγορά και είναι σε καλύτερη θέση από έναν κατασκευαστή στο να καθορίσει την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ που πρέπει να ακολουθηθεί σε μια συγκεκριμένη περιοχή, δεδομένου ότι αυτή διαφέρει από περιοχή σε περιοχή. Εάν οι τοπικοί διανομείς δεν έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα στο μάρκετινγκ, ο κατασκευαστής θα πρέπει να ολοκληρωθεί κάθετα. Μία λύση σε αυτό το πρόβλημα είναι η συνεργατική διαφήμιση (cooperative advertising), στην οποία ο κατασκευαστής συμφωνεί να πληρώσει τα έξοδα διαφήμισης του διανομέα. Η συνεργατική συμφωνία μπορεί να μετατοπίσει την ευθύνη για την επιλογή της διαφήμισης στα χέρια του γνώστη της κατάστασης, του



τοπικού δηλαδή διανομέα. Σε τέτοιες συνεργατικές συμφωνίες ο κατασκευαστής ελέγχει και πληρώνει τις προσπάθειες που καταβάλει για πώληση ο διανομέας.

Μια πέμπτη λύση για το πρόβλημα του free riding είναι να ελέγχει ο κατασκευαστής την προσπάθεια πώλησης του κάθε διανομέα και να τον αποζημιώνει ανάλογα ή ίσως να τον επιβραβεύει στέλνοντάς του μεγαλύτερες ή περισσότερο έγκαιρες παραγγελίες όταν η ζήτηση είναι απροσδόκητα υψηλή. Βέβαια, ένας τέτοιος έλεγχος είναι αρκετά δαπανηρός. Στη συνέχεια αναλύεται το πρόβλημα του free riding μεταξύ των κατασκευαστών.

### ***Το πρόβλημα του free riding μεταξύ των κατασκευαστών***

Κάτι ανάλογο με το πρόβλημα του free riding μεταξύ των διανομέων μπορεί να συμβεί και στην περίπτωση των κατασκευαστών ανταγωνιστών. Ας υποθέσουμε ότι δύο ανταγωνιστές κατασκευαστές χρησιμοποιούν τον ίδιο διανομέα για την πώληση των προϊόντων τους και ότι ο πρώτος επενδύει σε μια μεγάλη διαφημιστική καμπάνια προκειμένου να δελεάσει τους καταναλωτές να ανατρέξουν στον συγκεκριμένο διανομέα για να αγοράσουν το προϊόν τους. Ο δεύτερος κατασκευαστής επωφελείται από την αυξημένη ροή πελατών. Στην πραγματικότητα, επειδή ο δεύτερος κατασκευαστής επωφελείται από τη διαφήμιση του πρώτου και έτσι αποφεύγει τα έξοδα διαφήμισης για το δικό του προϊόν, έχει χαμηλότερα κόστη σε σχέση με τον κατασκευαστή που δαπανάει κάποιο ποσό για τη διαφήμιση και έτσι πουλάει σε χαμηλότερη τιμή. Με αυτόν τον τρόπο, ο πελάτης

που θα προσέλθει στο κατάστημα του διανομέα εξαιτίας της διαφήμισης του πρώτου κατασκευαστή, είναι πολύ πιθανόν να αγοράσει το προϊόν του δεύτερου κατασκευαστή το οποίο έχει χαμηλότερη τιμή.

Άλλο ένα παράδειγμα free riding μεταξύ των κατασκευαστών συμβαίνει όταν ένας κατασκευαστής εκπαιδεύει τους διανομείς του στο πως να επισκευάζουν ή να πουλάνε το προϊόν του. Στην έκταση που αυτή η εκπαίδευση είναι δαπανηρή και μπορεί να βρει εφαρμογή και σε άλλα προϊόντα, ένας δεύτερος κατασκευαστής μπορεί να εκμεταλλευτεί τα έξοδα εκπαίδευσης του πρώτου κατασκευαστή και να χρησιμοποιήσει τα ίδια καταστήματα λιανικής πώλησης. Και σε αυτήν την περίπτωση ο free rider έχει μικρότερα κόστη και μπορεί να συναγωνιστεί τον κατασκευαστή ο οποίος δαπανάει χρήματα για την εκπαίδευση των διανομέων.

Ένα τελευταίο παράδειγμα free riding ανάμεσα στους κατασκευαστές είναι όταν ο κατασκευαστής παρέχει μια λίστα πιθανών πελατών στο διανομέα. Εάν ο διανομέας πουλάει και ανταγωνιστικά προϊόντα ενός δεύτερου κατασκευαστή, ο δεύτερος κατασκευαστής, επίσης επωφελείται από το πελατολόγιο του πρώτου κατασκευαστή. Αυτά τα παραδείγματα του free riding μεταξύ των κατασκευαστών είναι παρόμοια στις επιδράσεις με το free riding μεταξύ των διανομέων. Εάν το free riding είναι μη ελεγχόμενο, οι κατασκευαστές έχουν μειωμένο κίνητρο να διαφημίσουν, να παράσχουν εκπαίδευση στους διανομείς ή να αναπτύξουν λίστα πελατών. Η λύση στο free riding πρόβλημα είναι η δημιουργία ενός συστήματος το οποίο θα επιτρέπει στους κατασκευαστές να καρπώνονται τα πλήρη οφέλη από τις

προσπάθειές τους για πώληση. Μια λύση στο πρόβλημα αυτό είναι η αποκλειστική δοσοληψία (exclusive dealing), με την οποία οι κατασκευαστές απαγορεύουν στους διανομείς τους να πουλάνε ανταγωνιστικά προϊόντα (Marvel 1982).

### ***Εξωτερικότητες λόγω έλλειψης συντονισμού μεταξύ των διανομέων***

Ένας κατασκευαστής που βασίζεται σε ανεξάρτητους διανομείς, που ανταγωνίζονται μεταξύ τους, συνήθως, θέλει να συντονίσει ή να περιορίσει τους τρόπους με τους οποίους αυτοί ανταγωνίζονται. Για παράδειγμα, οι διανομείς συχνά ανταγωνίζονται μεταξύ τους στην περιοχή (Μονοπωλιακός ανταγωνισμός). Η βέλτιστη περιοχή από την πλευρά του κατασκευαστή μπορεί να διαφέρει από αυτή που αναδεικνύεται μέσα από τον μονοπωλιακό ανταγωνισμό από τους ανεξάρτητους λιανέμπορους.

Ο κατασκευαστής θέλει να εξασφαλίσει ότι τα αγαθά του είναι διαθέσιμα από οπουδήποτε τείνουν να αγοράσουν οι καταναλωτές. Για παράδειγμα, πουλώντας σε μη κερδοφόρες περιοχές, ο κατασκευαστής μπορεί να εμποδίσει τους αγοραστές από το να δοκιμάζουν άλλα προϊόντα και για αυτό να αναπτύξει πιστότητα στη μάρκα του προϊόντος του. Αυτή η στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των κερδών κάπου αλλού και έτσι σε αύξηση των συνολικών κερδών. Επειδή ένας ανεξάρτητος διανομέας πουλάει μόνο σε περιοχές όπου τα κέρδη του

είναι μη μηδενικά, δημιουργείται μια διαμάχη μεταξύ των επιθυμιών ως προς τη τοποθεσία του κατασκευαστή και των ανεξάρτητων διανομέων του.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των διανομέων εξαρτάται από το πως σκέφτεται ο κάθε διανομέας ότι θα αντιδράσουν οι άλλοι στην τακτική που ακολουθεί. Αυτή η ανταγωνιστική αλληλεπίδραση μεταξύ των διανομέων μπορεί να οδηγήσει σε μια τιμή και ποιότητα υπηρεσιών που είναι διαφορετικές από αυτές που προτιμάει ο κατασκευαστής. Η τιμή και η ποιότητα των υπηρεσιών ποικίλει ανάλογα με τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών μεταξύ τους. Και εδώ πάλι δημιουργείται μια διαμάχη μεταξύ των επιθυμιών του κατασκευαστή και του αποτελέσματος του ανταγωνισμού μεταξύ των διανομέων.

Ας υποθέσουμε ότι οι καταναλωτές ψάχνουν να βρουν τη χαμηλότερη τιμή για ένα προϊόν. Ψάχνοντας δαπανούν χρήματα τα οποία είναι πρόθυμοι να ξοδέψουν μόνο εφόσον πιστεύουν ότι υπάρχουν διαφορές στις τιμές ανάλογα με τις περιοχές. Εάν ένας κατασκευαστής μπορεί να απαιτήσει να θέτουν οι προμηθευτές του ίδιες τιμές, τότε το κίνητρο για έρευνα αγοράς (και έτσι και τα κόστη για αυτήν), από την πλευρά των καταναλωτών, εξαλείφεται. Ας υποθέσουμε ότι διαφορετικοί διανομείς πουλάνε διαφορετικά προϊόντα τα οποία είναι υποκατάστατα μεταξύ τους. Εάν για παράδειγμα τα προϊόντα A και B είναι υποκατάστατα, είναι πιο κερδοφόρο για τους κατασκευαστές να υπάρχει ένα μονοπώλιο που να συντονίζει τις τιμές τους από το να υπάρχουν δυο διαφορετικές επιχειρήσεις που θα θέτουν τις τιμές αυτών των προϊόντων. Ελέγχοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ των διανομέων, ο

κατασκευαστής μπορεί να συντονίσει τις τιμές των προϊόντων πιο αποδοτικά, αλλά και τις προσπάθειες πώλησης των διανομέων και τις τοποθεσίες διάθεσης των προϊόντων και έτσι να επιτύχει μεγαλύτερα κέρδη από αυτά που θα υπήρχαν από τη μη συντονισμένη λήψη αποφάσεων μεταξύ ανταγωνιστών διανομέων. Ο Πίνακας 3.1 συνοψίζει τα κυριότερα προβλήματα που εμφανίζονται στη διανομή και τις πιθανές λύσεις για την επίλυση αυτών.

### Πίνακας 3.1

#### Προβλήματα που εμφανίζονται στη διανομή και η απάντηση των κατασκευαστών

<i>Προβλήματα στη διανομή</i>	<i>Προτεινόμενη λύση από τη πλευρά των κατασκευαστών</i>
Διπλή οριακή χρέωση (Double monopoly markup)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Ενθάρρυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των διανομέων.</li> <li>ü Πώληση στο οριακό κόστος και χρέωση ενός franchisee fee.</li> <li>ü Επιβολή μεριδίων στις πωλήσεις και μέγιστων τιμών.</li> </ul>
Free riding μεταξύ διανομέων	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Επιβολή αποκλειστικών περιοχών (exclusive territories) ή περιορισμός του αριθμού των διανομέων.</li> <li>ü Επιβολή ελάχιστης τιμής (διατήρηση της τιμής μεταπώλησης-resale price maintenance).</li> <li>ü Ανάληψη προσπάθειας marketing.</li> <li>ü Έλεγχος και επιδότηση ή πληρωμή της προσπάθειας πωλήσεων των διανομέων.</li> </ul>

Free riding μεταξύ κατασκευαστών	• Επιβολή αποκλειστικής διανομής (exclusive dealing) στους διανομείς.
Έλλειψη συντονισμού μεταξύ διανομέων με αποτέλεσμα externalities	• Συνδυασμός των παραπάνω τακτικών.

Στη συνέχεια αναπτύσσονται οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις των κάθετων περιορισμών.

### 3.4 ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΘΕΤΩΝ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ

Γενικά, οι κατασκευαστές χρησιμοποιούν διάφορους συνδυασμούς κάθετων περιορισμών για τη μείωση των προβλημάτων της διπλής οριακής χρέωσης (double monopoly markup), του free riding και των ανταγωνιστικών αλληλεπιδράσεων. Αυτοί οι περιορισμοί τυπικά περιορίζουν τον ανταγωνισμό που μπορεί να συμβεί σε μια αγορά και, ταυτόχρονα, ενθαρρύνουν τις προσπάθειες για την πώληση ενός προϊόντος.

Οι οικονομολόγοι είναι ενάντιοι σε οτιδήποτε προκαλεί μείωση του ανταγωνισμού γιατί κάτι τέτοιο έχει σαν επακόλουθο την αύξηση της δύναμης της αγοράς. Αντίθετα, μια αύξηση στις προσπάθειες πώλησης είναι κάτι το οποίο οι οικονομολόγοι επιδοκιμάζουν. Δεν υπάρχει ακριβής και ξεκάθαρη απάντηση κατά στον εάν οι κάθετοι περιορισμοί είναι επιθυμητοί ή όχι αλλά μπορεί να γίνουν

πολλές παρατηρήσεις πάνω στο θέμα αυτό. Στη συνέχεια, περιγράφονται τρεις τύποι αγορών αυτές στις οποίες οι κάθετοι περιορισμοί επωφελούν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους καταναλωτές, αυτές στις οποίες οι επιπτώσεις των περιορισμών είναι διφορούμενες και αυτές στις οποίες οι κάθετοι περιορισμοί βλάπτουν τους καταναλωτές. Στο τέλος αναφέρονται οι επιπτώσεις της απαγόρευσης των κάθετων περιορισμών.

### ***Επιθυμητές επιπτώσεις των κάθετων περιορισμών***

Οι κάθετοι περιορισμοί οι οποίοι ωφελούν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους καταναλωτές είναι αναμφισβήτητα επιθυμητοί. Συχνά οι κατασκευαστές ενδιαφέρονται να χρησιμοποιούν περιορισμούς, οι οποίοι βοηθούν τους πελάτες για το δικό τους συμφέρον. Ο κάθε κατασκευαστής, ακόμα και αυτός με σημαντική δύναμη στην αγορά, θέλει το προϊόν του να διανέμεται στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η διανομή θεωρείται από τον κατασκευαστή σαν μια απαραίτητη εισροή για να γίνει η πώληση, τόσο σημαντική όσο είναι οι πρώτες ύλες σαν εισροή για την παραγωγική διαδικασία. Ένας μονοπωλιακός κατασκευαστής προσπαθεί να διανέμει το προϊόν του όσο το δυνατόν αποδοτικότερα, έτσι ώστε να παράγει το προϊόν στο χαμηλότερο κόστος. Έτσι, ενώ σε μερικές περιπτώσεις οι κάθετοι περιορισμοί χρησιμοποιούνται για αντι-ανταγωνιστικούς λόγους πολλοί οικονομολόγοι συμφωνούν ότι πολλοί από αυτούς, αν όχι οι περισσότεροι, ωφελούν τους καταναλωτές με τη μείωση των τιμών ή την αύξηση των υπηρεσιών που παρέχονται.

Οι κάθετοι περιορισμοί μπορεί να οδηγούν σε μείωση των τιμών, είτε επειδή αναγκάζουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγή τους, είτε επειδή ενθαρρύνουν νέες επιχειρήσεις να μπουν στην αγορά. Οι κάθετοι περιορισμοί οι οποίοι επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να προωθήσει το προϊόν της πιο αποδοτικά και που οδηγούν σε πώληση περισσότερων μονάδων σε χαμηλότερη τιμή, βοηθούν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους καταναλωτές. Για παράδειγμα, ο ανταγωνισμός μεταξύ γνωστών εμπορικών προϊόντων εντείνεται όταν οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις προωθούν τα προϊόντα τους αποδοτικά. Δηλαδή, ενώ ο ανταγωνισμός μεταξύ των διανομένων της ίδιας μάρκας περιορίζεται, ο ανταγωνισμός μεταξύ προϊόντων διαφορετικής μάρκας ενθαρρύνεται, γιατί οι κάθετοι περιορισμοί παρακινούν τις προσπάθειες πώλησης της κάθε μάρκας. Οι κάθετοι περιορισμοί κάνουν, επίσης, ευκολότερη την είσοδο στην αγορά άλλων επιχειρήσεων, κάτι το οποίο οδηγεί σε χαμηλότερες τιμές. Χωρίς τους κάθετους περιορισμούς, τα νέα προϊόντα που βασίζονται πολύ στις προσπάθειες πώλησης έχουν δυσκολία στο να διεισδύσουν σε μια αγορά.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι καταναλωτές εξετάζουν το “σχετικό” προϊόν, δηλαδή το προϊόν και την υπηρεσία που παρέχεται μαζί με αυτό. Οι καταναλωτές οι οποίοι δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν πλήρως το προϊόν αν δεν τους δοθούν οδηγίες από τους λιανέμπορους-διανομείς, βρίσκονται σε δυσμενή θέση αν το προϊόν πουλιέται χωρίς κάποια παροχή πληροφόρησης. Για παράδειγμα, ένας νέος φωτογράφος, ο οποίος θέλει να αγοράσει μια φωτογραφική μηχανή από ένα τοπικό κατάστημα, μπορεί να πληρώσει για τη παροχή οδηγιών σχετικά με τη



χρήση της. Αν και η φωτογραφική μηχανή μπορεί να αγοραστεί μέσω ηλεκτρονικής παραγγελίας σε χαμηλότερη τιμή, η επιπλέον υπηρεσία που παρέχεται από το τοπικό κατάστημα μπορεί να αξίζει τη διαφορά που υπάρχει στην τιμή. Σε τέτοιες περιπτώσεις, το προϊόν μαζί με την υπηρεσία είναι πραγματικά ένα διαφορετικό τελείως προϊόν σε σχέση με αυτό το οποίο προσφέρεται χωρίς καμία υπηρεσία. Οι κάθετοι περιορισμοί επιτρέπουν στο προϊόν να πωλείται με την υπηρεσία (προσπάθεια πώλησης). Χωρίς τους περιορισμούς, η τιμή είναι χαμηλότερη αλλά παρέχονται λιγότερες υπηρεσίες.

### ***Αμφιλεγόμενες επιδράσεις κάθετων περιορισμών***

Ας φανταστούμε δύο ομάδες αγοραστών, αυτούς που ξέρουν πώς να χρησιμοποιούν ένα αγαθό (έμπειροι αγοραστές) και αυτούς που δεν ξέρουν (αρχάριοι). Στην περίπτωση που δεν παρέχεται καμία πληροφόρηση για το προϊόν, οι έμπειροι χρήστες αγοράζουν το προϊόν σε τιμή για παράδειγμα €10, ενώ οι αρχάριοι δεν το αγοράζουν. Με την επιβολή, όμως, κάθετων περιορισμών οπότε και παρέχεται πληροφόρηση για το προϊόν, τόσο οι αρχάριοι όσο και οι έμπειροι καταναλωτές αγοράζουν το προϊόν σε τιμή €11. Οι έμπειροι, βέβαια, καταναλωτές είναι σε δυσμενέστερη θέση σε σχέση με τους άπειρους όταν γίνεται χρήση κάθετων περιορισμών, γιατί ξοδεύουν περισσότερο ανά μονάδα προϊόντος χωρίς στην ουσία να επωφελούνται από τη διαθεσιμότητα της πληροφόρησης που παρέχεται. Αντίθετα οι αρχάριοι πελάτες βρίσκονται σε ευνοϊκότερη θέση γιατί αν αγόραζαν το προϊόν θα έπρεπε να ξοδέψουν τουλάχιστον €11 και με αυτόν τον τρόπο έχουν και πλεόνασμα (consumer surplus).

Οι κάθετοι περιορισμοί, όπως και η κάθετη ολοκλήρωση μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να γίνει διάκριση στην τιμή (price discrimination). Ας υποθέσουμε ότι ένα προϊόν στην Αθήνα έχει ανελαστική ζήτηση, ενώ το ίδιο προϊόν στην Θεσσαλονίκη έχει ελαστική ζήτηση. Ο κατασκευαστής με αυτόν τον τρόπο θα χρεώσει υψηλή χονδρική τιμή στο διανομέα στην Αθήνα και χαμηλή στον αντίστοιχο στη Θεσσαλονίκη. Στην περίπτωση που ενεργήσει, όμως, έτσι ο κατασκευαστής, είναι πολύ πιθανόν ο ανεξάρτητος διανομέας στη Θεσσαλονίκη προς όφελός του να επαναπωλήσει το προϊόν που αγοράζει από τον κατασκευαστή στην Αθήνα. Με την παραχώρηση αποκλειστικών περιοχών στους ανεξάρτητους διανομείς και με τη συμφωνία μη επαναπώλησης του προϊόντος, ο κατασκευαστής μπορεί να χρεώσει χαμηλή χονδρική τιμή στη Θεσσαλονίκη και υψηλή στην Αθήνα. Ο μη τέλειος διαχωρισμός στην τιμή (imperfect price discrimination) έχει αμφιλεγόμενες επιδράσεις στην ευημερία και μπορεί να την αυξήσει ή και να την μειώσει σε σύγκριση με την περίπτωση που εφαρμόζεται μια απλή πολιτική τιμολόγησης ενός μονοπωλίου. Οι κάθετοι περιορισμοί που επιτρέπουν στον κατασκευαστή να ελέγχει τις εξωτερικότητες (externalities) που εμφανίζονται ανάμεσα στους διανομείς μπορεί, επίσης, να έχει αμφιλεγόμενες επιδράσεις στην κοινωνική ευημερία (Rey and Tirole 1986, Rey and Stiglitz 1988).

### **Μη επιθυμητοί κάθετοι περιορισμοί**

Σε μερικές περιπτώσεις, οι κάθετοι περιορισμοί (όπως και η κάθετη ολοκλήρωση) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να περιορίσουν τον ανταγωνισμό. Για

παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία μονοπωλίου σε έναν κλάδο ή για να εμποδίσουν την είσοδο άλλων ανταγωνιστών στο χώρο.

Οι κάθετοι περιορισμοί μπορούν να οδηγήσουν σε μονοπώλια είτε διανομέων είτε κατασκευαστών. Για παράδειγμα, ας θεωρήσουμε ότι μια ομάδα διανομέων με την επιβολή κάθετων περιορισμών. Αυτό σημαίνει ότι είναι οι μόνοι οι οποίοι μπορούν να διανείμουν κάποιο προϊόν. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να αναγκάσουν τον κατασκευαστή ενός προϊόντος να τους παραχωρήσει αποκλειστικές περιοχές, με αποτέλεσμα τη δημιουργία τοπικών μονοπωλίων και τον περιορισμό του ανταγωνισμού μεταξύ των διανομέων. Ο καταμερισμός των περιοχών οδηγεί σε μεγαλύτερες τιμές για τους καταναλωτές. Αυτό το αποτέλεσμα είναι πιθανόν να συμβεί μόνο εάν η είσοδος στη διανομή είναι δύσκολη, έτσι ώστε ο κατασκευαστής να μην έχει επιλογή για τους διανομείς των προϊόντων του.

Οι κάθετοι περιορισμοί (ή κάθετη ολοκλήρωση) μπορεί να συντελέσουν στη διαίωνιση μια συμμαχίας μεταξύ των κατασκευαστών (cartel). Ας υποθέσουμε ότι μια ομάδα κατασκευαστών θέλει να συνασπιστεί. Ίσως είναι δύσκολο για αυτούς να παρατηρήσουν την τιμή που χρεώνει ο καθένας στους διανομείς τους εάν δεν είναι κάθετα ολοκληρωμένοι προς τα εμπρός δηλαδή προς τη διανομή. Εάν όλοι συμφωνούν να χρεώνουν την ίδια τιμή στο λιανέμπορο, όμως, και ενισχύσουν αυτή τη συμφωνία με κάθετους περιορισμούς (π.χ. διατήρηση της τιμής μεταπώλησης) στους διανομείς, τότε είναι ευκολότερο για αυτούς να ανιχνεύσουν αν κάποιος

κατασκευαστής παραβαίνει τη συμφωνία χαμηλώνοντας την τιμή, γιατί είναι ευκολότερο να παρατηρήσουν τις λιανικές τιμές από ότι τις χονδρικές.

Οι κάθετοι περιορισμοί (ή κάθετη ολοκλήρωση) μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν τη δυσκολία εισόδου στον κλάδο. Για παράδειγμα, ένας ισχυρός στον κλάδο κατασκευαστής μπορεί να το κάνει πολύ δύσκολο ή αδύνατο για έναν ανταγωνιστή να εισέλθει δεσμεύοντας κάποια κανάλια διανομής. Κάτω από τέτοιες συμφωνίες, και τα δύο μέρη του συμβολαίου συμφωνούν να βασίζονται ο ένας πάνω στον άλλον, αλλά όχι σε άλλες επιχειρήσεις. Μια τέτοια στρατηγική συμπεριφορά μπορεί να αυξήσει με επιτυχία τα κόστη εισόδου μόνο εάν τα κανάλια διανομής είναι περιορισμένα.

### ***Απαγόρευση των κάθετων περιορισμών***

Ακόμα και όταν οι κάθετοι περιορισμοί είναι ανεπιθύμητοι, σε μερικές περιπτώσεις λίγα επιτυγχάνονται με την απαγόρευσή τους. Εάν οι κάθετοι περιορισμοί είναι παράνομοι, ο κατασκευαστής έχει κίνητρο να ολοκληρωθεί κάθετα και να χειρίζεται τη διανομή, έτσι ώστε να μπορεί να επιβάλει τους επιθυμητούς περιορισμούς. Θα ήταν αντι-παραγωγική η θέσπιση ενός νόμου ο οποίος να εμποδίζει τα συμβόλαια μεταξύ ανεξάρτητων εταιρειών τη στιγμή που μια επιχείρηση μπορεί να αποφύγει τέτοιου είδους περιορισμούς με την καθετοποίησή της και διανέμοντας το προϊόν της από μόνη της. Μόνο στις περιπτώσεις στις οποίες το κόστος για κάθετη ολοκλήρωση είναι πολύ υψηλότερο από το κόστος επιβολής κάθετων περιορισμών, η απαγόρευση των κάθετων περιορισμών είναι αποδοτική.

Συνοψίζοντας, αν και οι κατασκευαστές επιβάλουν κάθετους περιορισμούς για την αύξηση των κερδών τους με την υποκίνηση περισσότερων προσπαθειών πώλησης, οι καταναλωτές μπορεί είτε να βγουν κερδισμένοι είτε να βγουν χαμένοι. Τα δικαστήρια έχουν αναγνωρίσει την αξία της αύξησης του ανταγωνισμού η οποία προκαλείται με την ενθάρρυνση των προσπαθειών πώλησης. Τα δικαστήρια έχουν δοκιμάσει να απαγορεύσουν κάθετους περιορισμούς, όπως είναι αυτοί οι οποίοι εντείνουν ή δημιουργούν συμμαχίες μεταξύ διανομέων ή κατασκευαστών ή αυτούς που αυξάνουν τα κόστη για είσοδο στην αγορά. Δυστυχώς, ακόμα και όταν οι κάθετοι περιορισμοί είναι ανεπιθύμητοι, η απαγόρευσή τους δεν εμποδίζει τις συνδεδεμένες ζημιές εκτός και αν η κάθετη ολοκλήρωση είναι απαγορευτικά ακριβή.

### **3.5 ΚΑΘΕΤΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΟΣ ΝΟΜΟΣ**

Όπως, είχε αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο η κάθετη ολοκλήρωση που συμβαίνει μέσω εσωτερικής επέκτασης είναι γενικά έξω από τα όρια των αντιμονοπωλιακών νόμων. Αντίθετα, η κάθετη ολοκλήρωση η οποία πετυχαίνεται μέσω συγχώνευσης μπορεί να καταπολεμηθεί από τους αντιμονοπωλιακούς νόμους, εάν η επίδρασή της είναι η χαλάρωση του ανταγωνισμού.

Σύμφωνα με τους αντιμονοπωλιακούς νόμους οι περισσότεροι κάθετοι περιορισμοί οι οποίοι δεν έχουν να κάνουν με την τιμή κρίνονται κάτω από έναν κανόνα λόγου (rule of reason), δηλαδή, οι κάθετοι περιορισμοί δεν είναι πάντα παράνομοι. Τα δικαστήρια προσπαθούν να ζυγίσουν τα χαρακτηριστικά των περιορισμών που

ευνοούν τον ανταγωνισμό και τα αντίστοιχα που τον καταστέλλουν προκειμένου να αποφασίσουν εάν θα πρέπει να τους απαγορεύσουν ή όχι.

Τα δικαστήρια μερικές φορές εκτιμάνε την επίδραση ενός κάθετου περιορισμού με όρους της προώθησης του intrabrand ανταγωνισμού (ανταγωνισμός μεταξύ των εμπορικών σημάτων), αλλά αυτή η διάκριση μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνεύσεις. Οι προσπάθειες πώλησης μπορεί να παρακινήσουν τις πωλήσεις και να ωφελήσουν τους καταναλωτές ακόμα και όταν δεν ανταγωνίζονται τα εμπορικά σήματα-μάρκες.

Οι κάθετοι περιορισμοί δεν αυξάνουν απαραίτητα την δύναμη των κατασκευαστών στην αγορά. Ένας κατασκευαστής μπορεί πάντα να επηρεάζει τη λιανική τιμή καθορίζοντας τη χονδρική τιμή ενός προϊόντος. Ο κατασκευαστής βασίζεται στους κάθετους περιορισμούς γιατί δεν μπορεί αλλιώς να ελέγξει τις προσπάθειες προώθησης των προϊόντων τους από τους διανομείς. Οι κάθετοι περιορισμοί δεν δίνουν απαραίτητα στον κατασκευαστή μεγαλύτερο έλεγχο στη λιανική τιμή, αλλά δίνουν μεγαλύτερο έλεγχο στις προσπάθειες πωλήσεων, οι οποίες μπορούν να ωφελήσουν τους καταναλωτές.

Οι πολιτικές πιέσεις κατά καιρούς για την απαγόρευση συγκεκριμένων τύπων κάθετων περιορισμών είναι σημαντικές. Σε μερικές χώρες, για παράδειγμα, οι διανομείς αυτοκινήτων πίεσαν παρασκησιακά με αποτέλεσμα τη δημιουργία νόμων οι οποίοι περιόριζαν τον έλεγχο που είχαν οι κατασκευαστές αυτοκινήτων πάνω

τους. Σε μερικές χώρες οι υπάρχοντες φόροι δικαιοχρησίας μπορούν να επηρεάσουν την τοποθεσία νέων franchisees που ο δικαιοπάροχος θέλει να τοποθετήσει δίπλα τους.

Αν και οι περισσότεροι κάθετοι περιορισμοί, που δεν έχουν να κάνουν με την τιμή, υπόκεινται στον κανόνα του λόγου, οι κάθετοι περιορισμοί που έχουν να κάνουν με την τιμή θεωρούνται παράνομοι. Δηλαδή, τα δικαστήρια λαμβάνουν υπ' όψιν τους τα γεγονότα σε κάθε περίπτωση για να καθορίσουν εάν οι κάθετοι περιορισμοί, οι οποίοι δεν επηρεάζουν την τιμή ενός προϊόντος, είναι επιβλαβείς, αλλά θεωρούν κάθε κάθετο περιορισμό που σχετίζεται με την τιμή σαν παράνομο και δεν υπολογίζουν οποιεσδήποτε κατευναστικές περιστάσεις ή αντισταθμιστικά οφέλη που αυτοί μπορεί να έχουν.

Η διατήρηση της τιμής μεταπώλησης ως τακτική θεωρείται παράνομη. Μέχρι το 1952, όμως, οι χώρες μπορούσαν να δώσουν στους κατασκευαστές το δικαίωμα να θέτουν τιμές για τα προϊόντα τους στο λιανεμπόριο. Στις αρχές του 1950, οι νόμοι για τη διατήρηση της τιμής επαναπώλησης επιβλήθηκαν σε όλες τις χώρες των ΗΠΑ εκτός από την Αλάσκα, το Μιζούρη, το Τέξας και το Βερμόντ. Για παράδειγμα, το 1989 η Panasonic Co συμφώνησε να επιστρέψει το ποσό των 16 εκατομμυρίων σε καταναλωτές, οι οποίοι είχαν πληρώσει για την αγορά προϊόντων της συγκεκριμένης εταιρείας 5 με 10% παραπάνω λόγω price fixing. Η Panasonic βέβαια, απείλησε να διακόψει να προμηθεύει τους λιανέμπορους που πουλούσαν τα προϊόντα της λιγότερο από την προτεινόμενη λιανική τιμή.

Συμπερασματικά, όλοι οι κάθετοι περιορισμοί μπορεί να έχουν επιδράσεις τόσο θετικές αλλά και αρνητικές απέναντι στον ανταγωνισμό. Δεν υπάρχει οικονομικός λόγος ο οποίος να ξεχωρίζει την διατήρηση της τιμής μεταπώλησης από τους άλλους τύπους κάθετων περιορισμών.

### 3.6 ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ

Ένας ιδιαίτερος τύπος κάθετης σχέσης που έχει διαδοθεί σε πολλές περιοχές είναι αυτός μεταξύ ενός δικαιοπάροχου (franchisor) και ενός δικαιοχρήστη (franchisee) (Caves and Murphy 1976, Rubin 1978). Ο παρέχων το όνομα της φίρμας (franchisor), μια επιχείρηση όπως είναι τα McDonald's, παρέχει μια αποδεδειγμένη μέθοδο πώλησης του προϊόντος στον δεχόμενο το όνομα της φίρμας (franchisee), στην περίπτωση των McDonald's στον ιδιοκτήτη του καταστήματος, ή απλά το δικαίωμα να μεταφέρει το όνομα της μάρκας του δικαιοπάροχου. Ο δικαιοπάροχος που παρέχει το συνολικό σύστημα του πώς να γίνει μια “δουλειά” καλείται δικαιοπάροχος με τυποποιημένη δουλειά (business-format franchisor).

Η δικαιοχρησία σαν τακτική έχει αυξανόμενη σημασία. Από το 1975 έως το 1985, ο αριθμός των δικαιοπάροχων διπλασιάστηκε. Οι δικαιοχρήστες δεν έχουν πολύ μικρότερη συχνότητα αποτυχίας σε σχέση με τους ανεξάρτητους διανομείς. Ο παρέχων το όνομα της φίρμας παρέχει στον δεχόμενο το όνομα της φίρμας εκπαίδευση και άλλη βοήθεια, η οποία συχνά περιλαμβάνει συμβουλές πάνω στις αγορές, στην τιμολόγηση, στην επιλογή τοποθεσίας, στις λογιστικές διαδικασίες και στη διαφήμιση. Ο δικαιοχρήστης συμφωνεί να λειτουργεί την επιχείρηση με τον



τρόπο που καθορίζεται από τον δικαιοπάροχο, ο οποίος συνεχίζει να επιβλέπει την απόδοση της επιχείρησης και να διασφαλίζει ότι αυτή ακολουθεί τις μεθόδους που έχει αυτός θέσει. Η συμφωνία δικαιοχρησίας, η οποία είναι στην ουσία ένας τύπος κάθετου περιορισμού, μπορεί να λήξει από τον δικαιοπάροχο. Σαν αποζημίωση στον δικαιοπάροχο ο δικαιοχρήστης πληρώνει ένα σταθερό φόρο συν ένα ποσοστό επί των πωλήσεων ή φόρο πνευματικού δικαιώματος, ο οποίος κυμαίνεται συνήθως στο 0-10 τοις εκατό.

Η σχέση μεταξύ του δικαιοπάρoχου και του δικαιοχρήστη απαιτεί από το κάθε μέρος να βασίζεται στις προσπάθειες του άλλου – προσπάθειες που μπορεί να είναι δύσκολο να παρατηρηθούν. Εξαιτίας του γεγονότος της δυσκολίας παρακολούθησης της λειτουργίας της επιχείρησης από το δικαιοχρήστη, ο δικαιοπάροχος παρέχει κίνητρα στον δεύτερο με τα οποία του παραχωρεί το σύνολο των επιπλέον κερδών. Με αυτόν τον τρόπο, ο δικαιοχρήστης παροτρύνεται να δουλέψει σκληρότερα σε σχέση με έναν μισθωτό υπάλληλο που θα προσλάμβανε ο δικαιοπάροχος.

Μετά τη σύναψη του συμβολαίου, ο δικαιοχρήστης περιμένει ο δικαιοπάροχος να συνεχίσει να προσφέρει υπηρεσίες και να εξασφαλίζει ότι οι άλλοι δικαιοχρήστες διατηρούν τη φήμη της μάρκας-ονόματος. Αν ο δικαιοπάροχος πουλάει δικαιώματα σε ανάρμοστους επιχειρηματίες τότε το όνομα της φέρμας χάνει την αξία του και το ίδιο οι επιχειρήσεις των υπόλοιπων δικαιοχρηστών ανεξάρτητα από το αν λειτουργούν ικανοποιητικά. Με τη σύνδεση του φόρου δικαιοχρησίας με το

ποσοστό των πωλήσεων ο δικαιοπάροχος έχει κίνητρο να συνεχίσει να βοηθάει και να επιθεωρεί τους δικαιοχρήστες και να εξασφαλίζει ότι αυτοί θα πετύχουν. Αν οι συνολικές πωλήσεις πέφτουν, τότε και ο φόρος του δικαιοπάροχου πέφτει.

Μια πιο δύσκολη ερώτηση είναι γιατί ο φόρος δικαιοχρησίας εξαρτάται από τις πωλήσεις και όχι από τα κέρδη, αφού στην ουσία τόσο ο δικαιοπάροχος όσο και ο δικαιοχρήστης ενδιαφέρονται για τη μεγιστοποίηση των κερδών. Η απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι ότι είναι ευκολότερο να μετρηθούν οι πωλήσεις παρά τα κέρδη, και μια δεύτερη απάντηση είναι ότι ο φόρος που βασίζεται στις πωλήσεις και όχι στα κέρδη αναγκάζει το δικαιοπάροχο να ελέγχει καλύτερα τους άλλους δικαιοχρήστες.

### **3.7 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ**

Όταν οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να μην ολοκληρωθούν κάθετα, μπορεί να θέτουν κάθετους περιορισμούς στις επιχειρήσεις με τις οποίες συναλλάσσονται. Είναι συχνά για το καλύτερο συμφέρον του κατασκευαστή να χρησιμοποιεί κάθετους περιορισμούς για να δίνει περιορισμένη μονοπωλιακή δύναμη στους διανομείς των προϊόντων του. Με αυτόν τον τρόπο, ο κατασκευαστής πείθει τον διανομέα να κάνει μεγαλύτερη προσπάθεια για την πώληση των προϊόντων του.

Οι κάθετοι περιορισμοί μπορεί να υποκινήσουν τις πωλήσεις προϊόντων και να προωθήσουν τον ανταγωνισμό. Συνήθως, χρησιμοποιούνται από τους

κατασκευαστές για την επίλυση του προβλήματος της διπλής οριακής χρέωσης και κυρίως του free riding μεταξύ των διανομέων αλλά και των κατασκευαστών. Όσον αφορά τις επιδράσεις των κάθετων περιορισμών στον ανταγωνισμό, είναι αμφιλεγόμενες. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι κάθετοι περιορισμοί μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να βλάψουν τον ανταγωνισμό. Αν και υπάρχουν εξαιρέσεις, είναι δύσκολο να αποδειχθεί ότι οι κάθετοι περιορισμοί μειώνουν την ευημερία και τον ανταγωνισμό.

#### ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Brickley, J., and F. Dark. 1987. "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising." *Journal of Financial Economics* 18: 401-20.
- Carlton Perloff, Jeffrey M. Perloff, and Klaas T. Van't Held, 1994. 'Modern Industrial Organization'. University of California at Berkley: 499-549.
- Caves, Richard E., and William F. Murphy. 1976. "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets." *Southern Economic Journal* 42: 572-86.
- Ekelund, Robert B., Jr., John D. Jackson, David S. Saurman, William F. Shugart III, and Robert D. Tollison. 1987. "Exclusive Territories and Advertising Restrictions in the Malt Beverage Industry." Manuscript

- Gallini, Nancy, and Nancy Lutz. 1992. "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising." *Journal of Law, Economics and Organization* 8: 471-501.
- Katz, Barbara G., and Joel Owen, 1992. "On the Existence of Franchise Contracts and Some of their Implications." *International Journal of Industrial Organization* 10:567-93.
- Klein, Benjamin, and Kevin M. Murphy. 1988. "Vertical Restraints by Corporations, 1929-1965." *Review of Economics and Statistics* 51: 91-3.
- Lafferty, Ronald N., Robert H.Lande, John B. Kirkwood, eds. 1984. *Impact Evaluations of Federal Trade Commission Vertical Restraints Cases*. Washigton, D.C.: Bureau of Competition, Bureau of Economics, Federal Trade Commission (August).
- Lafontaine, Francine, 1992. "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results." *Rand Journal of Economics* 23: 263-83.
- Marvel, Howard P., 1982. "Exclusive Dealing." *Journal of Law and Economics* 25: 1-25.
- Marvel, Howard P., and Stephen McCafferty, 1984. "Resale Price Maintenance and Quality Certification." *Rand Journal of Economics* 15:246-359.
- Ornstein, Stanley I., and Dominique M. Hanssens. 1987. "Resale Price Maintenance: Output Increasing or Restricting? The Case of

Distilled Spirits in the United States. “ Journal of Industrial Economics 36: 1-18.

- Perry, Martin K., and Robert H. Porter. 1986. “Resale Price Maintenance and Exclusive Territories in the Presence of Retail Service Externalities.” Bell Communications Research, Inc., Economics Discussion Paper 20 (May).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως είχε αναφερθεί τα κόστη συναλλαγής αφορούν τη διαπραγμάτευση και την εξασφάλιση της συμμόρφωσης στις συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνουν χώρα οι συναλλαγές ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Όταν άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί, όσο μεγαλύτερο είναι το κόστος συναλλαγής τόσο μεγαλύτερη είναι και η ώθηση για μετακίνηση της συναλλαγής από την αγορά. Αυτό μπορεί να γίνει με τη μετακίνηση της συναλλαγής τελείως έξω από την αγορά και με την πραγματοποίησή της εντός της επιχείρησης. Αυτή είναι η περίπτωση της κάθετης ολοκλήρωσης. Υπάρχουν ωστόσο και άλλες εναλλακτικές μορφές συνεργασίας, όπως είναι τα μακροπρόθεσμα συμβόλαια μιας περισσότερο ή λιγότερο ατελούς φύσης (ανάλογα με το πόσο καλά ρυθμίζονται όλα τα θέματα που αφορούν τα δύο τμήματα που εμπλέκονται σε αυτά).

Το δίλημμα με τα συμβόλαια είναι ότι από τη μια μπορεί να είναι απαγορευτικά δαπανηρό, αν όχι αδύνατον, να διευκρινιστούν πλήρως όλα τα πιθανά ενδεχόμενα που μπορεί να προκύψουν ανάμεσα στα δύο συμβαλλόμενα μέρη και από την

άλλη αν αυτά είναι ατελή και εφόσον οι διαπραγματεύσεις έχουν γίνει, οπότε τα δύο συμβαλλόμενα μέρη είναι “αιχμάλωτα” σε μια δίπλευρη ανταλλαγή, τα διαφορετικά συμφέροντά τους μπορεί να οδηγήσουν τον έναν εκ των δύο τμημάτων σε καιροσκοπική συμπεριφορά με αποτέλεσμα απώλειες και για τις δύο πλευρές. Το πλεονέκτημα της κάθετης ολοκλήρωσης σε σχέση με τα συμβόλαια σε μια τέτοια περίπτωση είναι ότι εναρμονίζει τα συμφέροντα των δύο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, διευθετεί τις διαφορές τους και επιτρέπει έτσι τη χρησιμοποίηση μιας πιο αποτελεσματικής διαδικασίας αποφάσεων.

Θεωρείται ότι η κάθετη ολοκλήρωση σχετίζεται θετικά με την ιδιαιτερότητα σε στοιχεία του ενεργητικού. Ωστόσο, στο παρόν κεφάλαιο σχολιάζεται ότι η ιδιαιτερότητα από μόνη της δεν οδηγεί σε κάθετη ολοκλήρωση παρά μόνο στην περίπτωση που συνδυάζεται με το πρόβλημα της καθυστέρησης (καιροσκοπική συμπεριφορά). Αντίθετα, όταν υπάρχει η πιθανότητα περιορισμού της καιροσκοπικής συμπεριφοράς, συνήθως επιλέγεται η στρατηγική της υπεργολαβίας μέσω συμβολαίων. Η ικανότητα για καιροσκοπική συμπεριφορά μειώνεται με τα μακροπρόθεσμα συμβόλαια τα οποία περιορίζουν την ικανότητα των δύο τμημάτων για επαναδιαπραγμάτευση. Το μήκος των συμβολαίων εμπειρικά φαίνεται ότι αυξάνεται με την αύξηση της ιδιαιτερότητας των στοιχείων του ενεργητικού.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται δύο περιπτώσεις που προέρχονται από τον κλάδο της βιομηχανίας αυτοκινήτων. Η πρώτη είναι η περίπτωση της

Fisher Body με την General Motors, μια περίπτωση 70 ετών παλιά και η άλλη είναι αυτή της Weibulls με την Volvo Bus, μια πιο “μοντέρνα” περίπτωση που όμως παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με την πρώτη περίπτωση. Η απόκτηση της Fisher Body από την General Motors το 1926 αποτελεί παραδειγματική περίπτωση του ρόλου που παίζει το πρόβλημα της καθυστέρησης και η ιδιαιτερότητα των στοιχείων του ενεργητικού στον καθορισμό των ορίων μιας επιχείρησης.

Και οι δύο περιπτώσεις διαψεύδουν τη δύναμη της σχέσης μεταξύ των ιδιαίτερων στοιχείων του ενεργητικού και της κάθετης ολοκλήρωσης. Κατόπιν, γίνεται σύγκριση των δύο περιπτώσεων ως προς την ιδιαιτερότητά τους σε στοιχεία του ενεργητικού και τη φύση των συμβολαίων τους και αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους μια συνεργατική σχέση μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να καταλήξει σε κάθετη ολοκλήρωση και σε κάποιες άλλες όχι.

#### **4.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ**

Στη συνέχεια παρατίθενται οι δύο περιπτώσεις που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο της βιομηχανίας αυτοκινήτων. Αρχικά παρουσιάζεται η περίπτωση της Fisher Body με την General Motors, η οποία καταλήγει στην προς τα πίσω κάθετη ολοκλήρωση και στη συνέχεια η περίπτωση της Weibulls με τη Volvo που βασίζεται στη σύναψη συμβολαίου μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.



#### 4.2.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ FISHER BODY ΚΑΙ ΤΗΣ GENERAL MOTORS

Το 1919 η Fisher Body και η General Motors υπέγραψαν μια δεκαετή συμφωνία, σύμφωνα με την οποία η πρώτη, σαν αποκλειστικός προμηθευτής, θα κατασκεύαζε για λογαριασμό της General Motors το κύριο μέρος των αυτοκινήτων της, με την προϋπόθεση ότι η Fisher Body θα επένδυε σε μεγάλο και δαπανηρό εξοπλισμό για καλούπια και σε μήτρες, συγκεκριμένες για την κατασκευή του μεταλλικού σώματος των αυτοκινήτων της GM και θα έχτιζε τις εγκαταστάσεις της κοντά στις αντίστοιχες της GM. Η συμφωνία που υπογράφηκε ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις περιλάμβανε μια τιμολογιακή πολιτική βάση της οποίας η τιμή δεν μπορούσε να είναι υψηλότερη από τη μέση τιμή της αγοράς που χρέωναν άλλοι προμηθευτές για την κατασκευή ανάλογων τμημάτων του αυτοκινήτου. Υπήρχε, επίσης, ρήτρα για τη χρήση υποχρεωτικής διαιτησίας μέσω δικαστηρίων σε περίπτωση διαφωνίας των δύο επιχειρήσεων στο θέμα της τιμής.

Η φύση της συγκεκριμένης συμφωνίας, τόσο από την άποψη της διάρκειας του συμβολαίου όσο και από αυτήν του καθορισμού της τιμής χρέωσης έδωσε το πλεονέκτημα στην Fisher Body να καθυστερήσει (hold up) τη General Motors, όταν η ζήτηση για αυτοκίνητα αυξήθηκε δραματικά το 1926. Η καθυστέρηση προήλθε από την πλευρά της Fisher Body από την υιοθέτηση μιας μη αποτελεσματικής και εντάσεως εργασίας τεχνολογίας, αλλά και από την άρνησή της να μετακινήσει την παραγωγική της διαδικασία κοντά στο εργοστάσιο συναρμολόγησης της General Motors. Τα βραχυπρόθεσμα κέρδη της Fisher Body από την καιροσκοπική της

συμπεριφορά ήταν μεγαλύτερα από τις απώλειες που προήλθαν στη φήμη της λόγω της καιροσκοπικής της συμπεριφοράς.

Τα κόστη συναλλαγής που δημιουργήθηκαν από το πρόβλημα της καθυστέρησης και τους όρους του συμβολαίου ανάγκασαν τη General Motors να ολοκληρωθεί προς τα πίσω και να αποκτήσει τις απομένουσες μετοχές της Fisher Body, τις οποίες δεν κατείχε (η GM είχε στην κατοχή της το 60% των μετοχών της Fisher Body μέχρι εκείνη την περίοδο). Ο λόγος που η General Motors ενήργησε κατά αυτόν τον τρόπο ήταν για να διασφαλίσει ότι οι εγκαταστάσεις για την κατασκευή του κυρίως τμήματος των αυτοκινήτων της θα ήταν τοποθετημένες κοντά στις δικές της εγκαταστάσεις συναρμολόγησης.

#### **4.2.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ WEIBULLS ΚΑΙ ΤΗΣ VOLVO BUS**

Η Weibulls, έγινε προμηθευτής σκελετών στην Volvo στις αρχές του 1970. Η τεχνολογία παραγωγής εκείνη τη χρονική περίοδο ήταν εντάσεως εργασίας και ευέλικτη. Η Volvo είχε σαν πολιτική της να μοιράζει την προμήθεια των διαφόρων εξαρτημάτων της σε αρκετούς υπεργολάβους προκειμένου να μη γίνει πολύ εξαρτημένη από έναν μόνο προμηθευτή. Αυτή η τακτική εφαρμόστηκε από την Volvo σε όλες τις επιχειρήσεις της περιλαμβανομένων και των αυτοκινήτων. Η επιχείρηση με τα λεωφορεία ήταν τμήμα της Volvo Trucks. Η προμήθεια των σκελετών στην κύρια εγκατάσταση αμαξωμάτων στη Σουηδία ήταν μοιρασμένη σε δύο προμηθευτές, από τους οποίους ο ένας ήταν η Weibulls.

Οι Ευρωπαίοι κατασκευαστές λεωφορείων επικεντρώνονταν, κυρίως, στην προμήθεια του αμαξώματος, δηλαδή του τμήματος που παράγεται από ανεξάρτητους κατασκευαστές εξαρτημάτων. Μια επιχείρηση, όπως η Volvo, εμπλεκόταν, επίσης, στην παραγωγή των κεντρικών τμημάτων για την παραγωγή έτοιμων λεωφορείων αλλά η πλειοψηφία του αμαξώματος μεταφερόταν σε άλλους κατασκευαστές κυρίως τμημάτων. Συνήθως, αυτοί ήταν όσοι είχαν την άμεση επαφή με τον τελικό πελάτη. Ένα μεγαλύτερο μερίδιο της κατασκευής των πούλμαν σε σχέση με τα αστικά λεωφορεία εκτελούνταν από ανεξάρτητους κατασκευαστές τμημάτων. Το “χτίσιμο” του σώματος στο αμάξωμα ήταν περισσότερο χειρωνακτική εργασία παρά βιομηχανική παραγωγή.

Μέχρι τις αρχές του 1990 η Weibulls δεν αντιμετώπιζε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα στην παραγωγική της διαδικασία. Υπήρχε μικρή διακύμανση στη ζήτηση, οι τιμές ήταν προσαρμοσμένες στον πληθωρισμό και στα εργατικά κόστη και οι τεχνολογικές αλλαγές ήταν αργές. Πολύ σύντομα, όμως, η βιομηχανία αυτοκινήτων παγκοσμίως οδηγήθηκε σε μια πορεία περικοπής του κόστους και σε σημαντικές τεχνολογικές βελτιώσεις. Με λίγα χρόνια διαφορά το ίδιο σκηνικό επικράτησε και στον κλάδο των εμπορικών οχημάτων και στο τέλος των λεωφορείων.

Το 1992 η Volvo Bus αποφάσισε να έχει έναν αποκλειστικό προμηθευτή σκελετών προκειμένου να μειώσει την τιμή ανά μονάδα προϊόντος. Η Weibulls έγινε το 1993 ο αποκλειστικός προμηθευτής της Volvo λόγω της χαμηλότερης τιμής που

προσέφερε και της ισχυρότερης σχέσης που είχε με το τμήμα αγορών της Volvo. Η Weibulls ήταν περισσότερο συμφέρουσα για τη Volvo από άποψη τιμών, αλλά ο ανταγωνιστής της ήταν περισσότερο συμβατός με τις απαιτήσεις του εργοστασίου του αμαξώματος. Η συγκέντρωση των προμηθειών σε έναν κατασκευαστή σήμαινε διπλασιασμό της παραγωγής και σημαντικές μειώσεις στην τιμή της παραγόμενης μονάδας. Ταυτόχρονα, η Volvo Bus δημιούργησε ένα καινούριο σύστημα σχεδιασμού και παραγγελιών, το οποίο προκάλεσε στη Weibulls σημαντικά προβλήματα. Το πιο σημαντικό ήταν η δραματική αύξηση του αριθμού των παραλλαγών των βασικών μοντέλων σε επίπεδο που τα υπάρχοντα συστήματα να μη μπορούν να ανταπεξέλθουν. Αυτό το πρόβλημα σταδιακά αυξήθηκε και έγινε έντονο δύο χρόνια αργότερα.

Η Weibulls αναγκάστηκε να κάνει επενδύσεις προς δύο κατευθύνσεις. Αρχικά επέκτεινε την ήδη υπάρχουσα γραμμή παραγωγής της και στη συνέχεια εισήγαγε στην παραγωγική της διαδικασία την αυτοματοποίηση. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, η παραγωγή να γίνει περισσότερο προσανατολισμένη προς τη Volvo, κάτι το οποίο έκανε λιγότερο εύκολη τη στροφή της Weibulls προς οποιονδήποτε άλλο πελάτη σε σχέση με πριν. Η αύξηση της παραγόμενης εκροής από τη Volvo ανάγκασε σε κάποιο βαθμό και άλλους ανταγωνιστές να εξέλθουν από τον κλάδο γιατί η Weibulls δεν είχε επιπλέον πόρους να κάνει και άλλες επενδύσεις για να τους εξυπηρετήσει.

Το 1995 η Weibulls είχε πλέον αναλάβει την αποκλειστική προμήθεια των σκελετών της Volvo Bus. Αυτή τη χρονιά η Weibulls έκανε ρεκόρ υψηλής παραγωγής σε σκελετούς λεωφορείων, όχι μόνο γιατί ήταν αποκλειστικός προμηθευτής της Volvo, αλλά επειδή η τελευταία είχε δραστική αύξηση στις παραγγελίες της. Όμως, η Weibulls δεν ήταν προετοιμασμένη για τόσο μεγάλη αύξηση της ζήτησης και αντιμετώπισε προβλήματα διανομής το φθινόπωρο του 1995. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι παραγγελίες καθυστερούσαν και πολλές φορές αναγκάστηκε να σταματήσει ακόμα και η γραμμή συναρμολόγησης στο εργοστάσιο αμαξώματος. Παρατηρήθηκε, μάλιστα αύξηση στα λάθη τα σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος. Η Διοίκηση του εργοστασίου αμαξωμάτων της Volvo διαμαρτυρήθηκε έντονα στο τμήμα αγορών. Η Weibulls έπρεπε να αυξήσει την ποιότητα των προϊόντων της, την αξιοπιστία της στην παράδοση και το τεχνικό της επίπεδο. Έκανε πολλές επενδύσεις για τη βελτίωση των συστημάτων παραγωγής της και προσέλαβε καινούριο διευθυντή. Υπήρχε επιτακτική ανάγκη για γενική επιθεώρηση της επιχείρησης. Μέχρι τα τέλη του 1996 η ποιότητα και η αξιοπιστία παράδοσης της Weibulls βελτιώθηκε σημαντικά.

Ωστόσο, η Weibulls πολύ σύντομα αντιμετώπισε μια καινούρια απειλή. Μια Βρετανική επιχείρηση εξειδικευμένη σε εξελιγμένους σχεδιασμούς αυτοκινήτων δημιούργησε κοινοπραξία με τη Volvo προκειμένου αυτή να σχεδιάζει και να κατασκευάζει αυτοκίνητα καμπριολέ στη Σουηδία. Η Βρετανική επιχείρηση προσέλαβε του παλαιότερους υπαλλήλους της Volvo σε ηγετικές θέσεις και παρουσίασε την ιδέα για την παραγωγή του αμαξώματος των λεωφορείων πιο

αποτελεσματικά με τη χρήση μεθόδων παραγωγής και συναρμολόγησης που είχαν πρόσφατα χρησιμοποιηθεί στη βιομηχανία αυτοκινήτων. Αυτό σήμαινε μεγάλη αυτοματοποίηση της παραγωγής κάτι που απαιτούσε μεγάλες και ιδιαίτερες επενδύσεις, οι οποίες θα οδηγούσαν σε αυξημένη ένταση κεφαλαίου και ευαισθησία στις διακυμάνσεις της παραγωγής. Όταν ξεκίνησε ο σχεδιασμός ενός καινούριου μοντέλου για πούλμαν, η Weibulls και η κοινοπραξία συγκεντρώθηκαν για να υποβάλουν τις προτάσεις τους για τους σκελετούς των πούλμαν. Η πρόταση της Weibulls ήταν πιο παραδοσιακή και έτσι η Volvo Bus επέλεξε την εναλλακτική του ανταγωνιστή της. Από εκείνη τη στιγμή η Weibulls έχασε την εμπιστοσύνη της στην Volvo Bus και επιπλέον σταμάτησε να είναι ο αποκλειστικός προμηθευτής σκελετών για τα πούλμαν της.

Το 1998 η Volvo Bus αποφάσισε να επενδύσει 400 εκατομμύρια στις εγκαταστάσεις της στην Wrocław, στην Πολωνία. Την ίδια περίοδο αποφάσισε να μεταφέρει την παραγωγή από τις μονάδες της στην Αυστρία, στη Γερμανία και στη Σκωτία. Η κατασκευή των λεωφορείων της Volvo στην Ευρώπη θα συγκεντρωνόταν στη Σουηδία και στην Πολωνία. Την κίνηση αυτή της Volvo την υπαγόρευσε η ανάγκη για περικοπή εξόδων. Αυτό επιτεύχθηκε με τη συγκέντρωση της παραγωγής και την επιλογή μιας χώρας με χαμηλό κόστος. Η εγκατάσταση στην Wrocław δεν περιορίστηκε στην παραγωγή αμαξωμάτων αλλά και στο χτίσιμο σκελετών. Η ιδέα ήταν η ολοκλήρωση του αμαξώματος και του σκελετού για μείωση των χρόνων παράδοσης και για επίτευξη πιο αποτελεσματικής βιομηχανικής λειτουργίας. Ζητήθηκε από την Weibulls να

εγκαταστήσει εργοστάσιο για την κατασκευή σκελετών κοντά στις εγκαταστάσεις της Volvo. Αφού κάτι τέτοιο θα σήμαινε μεγάλα ποσά επενδύσεων και τη μετακίνηση στο εξωτερικό, η Weibulls ζήτησε από την Volvo τη σύναψη μακροπρόθεσμης συμφωνίας με την οποία η πρώτη θα ήταν ο αποκλειστικός προμηθευτής της Volvo σε λεωφορεία πόλης. Η Volvo συμφώνησε με την Weibulls με τον όρο η τελευταία να μειώσει τις τιμές των σκελετών των λεωφορείων.

Η προσπάθεια της Weibulls να βελτιώσει το επίπεδο ανταγωνιστικότητά της είχε πολύ θετικές επιδράσεις στην ποιότητα και στον εφοδιασμό και στη διακίνηση των προϊόντων της. Επιπλέον, η Weibulls κέρδισε πρόσβαση στην αναπτυσσόμενη πλευρά της Volvo Bus. Σήμερα η Weibulls είναι ένας από τους πέντε πιο σημαντικούς προμηθευτές της Volvo Bus.

#### **4.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ**

Στη συνέχεια θα συγκριθεί η περίπτωση της Weibulls με την αντίστοιχη της Fisher Body ως προς δύο παραμέτρους, την ιδιαιτερότητα των στοιχείων του ενεργητικού και των συμβατικών συμφωνιών που υπογράφηκαν, προκειμένου να βρεθούν ομοιότητες και διαφορές μεταξύ τους.

#### 4.3.1 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

Οι κυριότερες μορφές των ιδιαίτερων στοιχείων του ενεργητικού είναι το συγκεκριμένο φυσικό κεφάλαιο (specific physical capital), το συγκεκριμένο ανθρώπινο κεφάλαιο (specific human capital) και το συγκεκριμένο κεφάλαιο τοποθεσίας (site-specific capital). Το μέγεθος της επένδυσης και το εύρος εφαρμογών της επηρεάζουν την απόλυτη διαφορά της παρούσας και της επόμενης καλύτερης χρήσης ενός φυσικού στοιχείου του ενεργητικού.

Η Fisher Body επένδυσε σε μεγάλο εξοπλισμό και σε μήτρες. Τα δύο αυτά στοιχεία αποτελούν πολύ σημαντικές επενδύσεις. Ο εξοπλισμός αποτύπωσης (stamping) είναι συγκεκριμένος για τον κλάδο των αυτοκινήτων, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για παραδόσεις σε διαφορετικούς κατασκευαστές αυτοκινήτων. Οι μήτρες (καλούπια) αντίθετα είναι συγκεκριμένες για κάθε πελάτη. Δεν υπάρχει ξεκάθαρη εξήγηση γιατί η Fisher Body δεν διανείμει κύρια τμήματα αυτοκινήτου και σε άλλους κατασκευαστές αυτοκινήτων εκτός από την General Motors. Ένας λόγος είναι ότι η General Motors είχε ήδη στην κατοχή της μερίδιο 60% της Fisher Body πριν τη σύναψη της μεταξύ τους μακροπρόθεσμης συμφωνίας. Αυτό το γεγονός, ίσως, να είχε σαν αποτέλεσμα την άρνηση των άλλων κατασκευαστών αυτοκινήτων να αγοράσουν από έναν προμηθευτή που ανήκε κατά την πλειοψηφία του σε έναν ανταγωνιστή τους (General Motors).



Η Weibulls αγοράζει τα υποστηρικτικά δοκάρια για την κατασκευή των σκελετών των λεωφορείων από την Ιαπωνία. Τα δοκάρια αυτά αποτελούν τη βάση για την ηλεκτροσυγκόλληση που πραγματοποιείται στη συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας. Η πολυπλοκότητα μιας αυτής της διαδικασίας αυξάνεται συνεχώς, καθώς τα λεωφορεία γίνονται πιο εξελιγμένα. Η Weibulls επένδυσε σε αυτοματοποιημένο εξοπλισμό με αποτέλεσμα να γίνει η κατασκευή των σκελετών περισσότερο εντάσεως κεφαλαίου και λιγότερο ευέλικτη αλλά όχι στον ίδιο βαθμό με την κατασκευή του κυρίως σώματος ενός αυτοκινήτου. Η Weibulls είχε πολλούς άλλους πελάτες, αλλά έξω από τον κλάδο των εμπορικών οχημάτων. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί η εξάρτηση της Weibulls από την Volvo. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι το 70% των συνολικών της εσόδων προερχόταν από τις παραδόσεις στη Volvo.

Συγκρίνοντας της δύο περιπτώσεις κατασκευαστών εκ πρώτης όψεως φαίνεται ότι οι επενδύσεις της Fisher Body σε εξοπλισμό είναι μεγαλύτερες και λιγότερο ευέλικτες σε σχέση με αυτές που έγιναν από την Weibulls. Η βασική διαφορά σε σχέση με την ιδιαιτερότητα των στοιχείων του ενεργητικού προέρχεται από τις επενδύσεις στις μητρες. Αφού η Fisher Body ήταν προφανώς η ιδιοκτήτρια των μητρών, αυτές οι επενδύσεις οδήγησαν σε μεγάλη ιδιαιτερότητα σε φυσικά στοιχεία του ενεργητικού. Η Weibulls δεν ήταν ιδιοκτήτης των μητρών. Επιπλέον, το πιο “περιορισμένο” πελατολόγιο της Fisher Body επιδράει και στην επόμενη καλύτερη χρήση του εξοπλισμού της. Μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι η Fisher Body είχε μεγαλύτερη ιδιαιτερότητα σε φυσικά στοιχεία του ενεργητικού σε σχέση με την

Webulls. Εάν όλες οι άλλες συνθήκες παρέμεναν αμετάβλητες, η Fisher Body θα υφίστατο μεγαλύτερη ζημία σε περίπτωση που έχανε τον πελάτη της.

Όσον αφορά την άλλη μορφή των ιδιαίτερων στοιχείων του ενεργητικού, το συγκεκριμένο ανθρώπινο κεφάλαιο, στην περίπτωση της Weibulls οι πολύπλοκοι σκελετοί απαιτούν πολύ μεγαλύτερη ιδιαιτερότητα σε ανθρώπινο κεφάλαιο σε όλη την παραγωγική διαδικασία σε σχέση με την παραγωγή του κύριου τμήματος ενός αυτοκινήτου (περίπτωση Fisher Body). Υπάρχει, επίσης, μεγαλύτερος αριθμός εναλλαγών των βασικών μοντέλων που απαιτούν ευελιξία και προσαρμογές, κυρίως από την πλευρά των υπαλλήλων. Πρέπει να επισημανθεί ότι η κατασκευή ενός σκελετού ενός μοντέρνου λεωφορείου είναι πολύ πιο πολύπλοκη από την αντίστοιχη ενός αυτοκινήτου ή φορτηγού. Η Weibulls μεταμορφώθηκε από έναν παραδοσιακό εργολάβο σε έναν αναπτυγμένο κατασκευαστικό οργανισμό. Οι δαπανηρές επενδύσεις σε υψηλά ειδικευμένο προσωπικό με περιορισμένη εναλλακτική χρήση δημιουργεί μεγάλη ιδιαιτερότητα σε ανθρώπινο δυναμικό. Η ιδιαιτερότητα σε ανθρώπινο κεφάλαιο σε επίπεδο διοίκησης και τεχνικών, δεν περιορίζεται μόνο στις ανάγκες της Volvo. Η αυξημένη παραγωγή και η εισαγωγή αυτοματοποιημένων μηχανημάτων στη γραμμή παραγωγής συγκεκριμένων μοντέλων, βελτίωσε την ανταγωνιστικότητα του προσωπικού παραγωγής.

Υπάρχει, επίσης και ένα άλλο είδος ανθρώπινης ιδιαιτερότητας (human asset specificity). Είναι αυτό που σχετίζεται με την εκμάθηση και την εμπειρία. Όταν εισάγεται ένα καινούριο μοντέλο ξεκινάει ένα νέο ταξίδι εκμάθησης και η καμπύλη

εμπειρίας αρχίζει. Ο κατασκευαστής συναθροίζει τη γενική εμπειρία που υπάρχει για την κατασκευή των σκελετών, αλλά κάθε νέο μοντέλο ή οποιαδήποτε τροποποίηση κάποιου παλιού οδηγεί σε αυξημένα ανά μονάδα κόστη αρχικά. Αυτές οι επιδράσεις σχετίζονται με το επίπεδο της μηχανικής και πολυπλοκότητας της κάθε παραγόμενης μονάδας. Οι επιδράσεις της εκμάθησης και της εμπειρίας είναι υψηλές στην περίπτωση της Weibulls. Σχετίζονται και με αυτές των κατασκευαστών τμημάτων για τα αυτοκίνητα, αλλά ο αριθμός των τροποποιήσεων ή ακόμα οι μετατροπές είναι σε αυτή την περίπτωση πολύ λιγότερες. Η έκταση στην οποία η εκμάθηση είναι ιδιαίτερη στην παρούσα χρήση του ανθρώπινου δυναμικού και των φυσικών στοιχείων του ενεργητικού, αυξάνει τα κόστη μετατροπής/μετάβασης (switching costs), δηλαδή την εναλλακτική να στραφεί ένα εκ των δύο τμημάτων σε άλλον αγοραστή ή προμηθευτή, τόσο για τον προμηθευτή όσο και για τον αγοραστή. Είναι δύσκολο να καταλήξει κάποιος σε συμπέρασμα για το ποια από τις παραπάνω επιχειρήσεις έχει τη μεγαλύτερη ιδιαιτερότητα σε ανθρώπινο δυναμικό. Φαίνεται ότι η ιδιαιτερότητα σε ανθρώπινο δυναμικό σχετίζεται με διαφορετικές φάσεις σχεδιασμού και παραγωγής μεταξύ της Weibulls και της Fisher Body.

Στη σχέση μεταξύ της Weibulls και της Volvo υπάρχει και ιδιαιτερότητα τοποθεσίας (site specificity). Αυτή η ιδιαιτερότητα θα φέρει τις δυο επιχειρήσεις πιο κοντά και θα αυξήσει τα κόστη μετατροπής τους. Η Volvo ήθελε την Weibulls να χτίσει την καινούρια εγκατάστασή της λίγες εκατοντάδες μέτρα μακριά από τη δικής της εγκατάσταση. Η Weibulls ήταν έτοιμη να το κάνει αυτό, ωστόσο υπήρχαν πολλά

προβλήματα με τη συγκεκριμένη τοποθεσία και έτσι η Weibulls αναγκάστηκε τελικά να χτίσει τις εγκαταστάσεις της 15 χιλιόμετρα μακριά. Αυτό αύξησε τα μεταφορικά της κόστη γιατί οι έτοιμοι σκελετοί έπρεπε να φορτώνονται σε νταλίκες αντί να οδηγούνται απευθείας από τη μια εγκατάσταση στην άλλη. Στην περίπτωση της Fisher Body, η άρνησή της να μετακινήσει την παραγωγή της κοντά στην General Motors ανάγκασε την τελευταία να εξαγοράσει το μεγαλύτερο μερίδιο αυτής.

Τα συμπεράσματα από τη σύγκριση της ιδιαιτερότητας των στοιχείων του ενεργητικού της Fisher Body με την Weibulls δεν δείχνουν ότι η πρώτη έχει στο σύνολό της μεγαλύτερη ιδιαιτερότητα στοιχείων του ενεργητικού από τη δεύτερη. Όμως, υπάρχουν διαφορές ως προς τον τύπο της ιδιαιτερότητας των στοιχείων του ενεργητικού που εμπλέκονται σε κάθε περίπτωση. Η Fisher Body έχει μεγαλύτερη ιδιαιτερότητα στα φυσικά στοιχεία του ενεργητικού, λόγω μεγαλύτερων επενδύσεων και της ιδιοκτησίας της στις μήτρες. Επιπλέον, η Fisher Body έχει μόνο έναν πελάτη κάτι το οποίο μειώνει δραστικά τη δεύτερη καλύτερη χρήση του εξοπλισμού της. Αντίθετα, η Weibulls φαίνεται να έχει μεγαλύτερη ιδιαιτερότητα σε ανθρώπινο κεφάλαιο, λόγω της μεγαλύτερης τεχνικής εξειδίκευσης που απαιτείται στην κατασκευή των σκελετών των λεωφορείων.

#### **4.3.2 ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ**

Η δομή των συμβολαίων και οι γενικοί τους όροι είναι περίπου οι ίδιοι στον κλάδο των εμπορικών οχημάτων. Αρχικά, συνήθως συνάπτεται ένα γενικό συμβόλαιο

στο οποίο τίθενται οι γενικές συνθήκες που μπορούν να βρουν εφαρμογή σε όλους τους προμηθευτές. Στη συνέχεια σε κάποιο άλλο συμβόλαιο ρυθμίζονται τα θέματα τα οποία είναι ιδιαίτερα για κάθε προμηθευτή, για παράδειγμα οι τιμές και οι χρόνοι παράδοσης. Τέλος, υπάρχουν συμφωνίες ή γραπτές συνθήκες, όπως για παράδειγμα περιβαλλοντικές απαιτήσεις και σχέδια παράδοσης.

Όταν η Weibulls έγινε αποκλειστικός προμηθευτής το 1993 τα δύο μέρη κατέληξαν σε μια επιπρόσθετη συμφωνία, ένα συμβόλαιο δύο σελίδων το οποίο θα προστάτευε τους δύο συμβαλλόμενους. Το νέο συμβόλαιο ρύθμιζε τη διαδοχική μεταφορά όγκου από τον προμηθευτή στον πελάτη. Η αύξηση του όγκου υποκινούσε τη μείωση της τιμής του προϊόντος ανά μονάδα (σκελετοί), ένα σημαντικό ποσοστό της οποίας προερχόταν από προτάσεις της Weibulls για την πιο αποτελεσματική παραγωγή του προϊόντος. Η Volvo θα συμμετείχε στην εκτίμηση αυτών των προτάσεων και στην εφαρμογή τους στην παραγωγή. Επιπλέον, η συμφωνία ανέφερε ότι η Weibulls είχε την υποχρέωση να αναλάβει όλες τις επενδύσεις εκτός από εκείνες που αφορούσαν εξοπλισμό που ήταν συγκεκριμένος για τις ανάγκες της Volvo. Συνεπώς, η αλλαγή από τους δύο προμηθευτές στον ένα, ρυθμίστηκε με ένα δισέλιδο συμβόλαιο το οποίο δεν καθόριζε τη διάρκεια της αποκλειστικής προμήθειας της Weibulls.

Όταν ξεκίνησαν οι διαπραγματεύσεις για τη συμφωνία που θα κάλυπτε την επένδυση στην Πολωνία, η Weibulls ήθελε ισχυρότερες εγγυήσεις από την παλαιότερη συμφωνία που είχε κάνει με τη Volvo. Αν η Weibulls έπαιρνε την

απόφαση να επενδύσει στην Πολωνία, θα έπρεπε να συνάψει με τη Volvo μια μακροπρόθεσμη συμφωνία προκειμένου να εξασφαλιστεί, γιατί το ύψος της επένδυσης που θα αναλάμβανε ήταν πολύ μεγάλο.

Πέρα από τη διάρκεια ισχύος του συμβολαίου, η Weibulls, επίσης, ανησυχούσε για τις διακυμάνσεις στην χρησιμοποίηση της χωρητικότητας του εξοπλισμού της. Οι διακυμάνσεις στον όγκο της παραγωγής αναμενόταν να αυξηθούν λόγω των αλλαγών στη δομή της αγοράς και λόγω του περιορισμού της αποκλειστικότητας της Weibulls κυρίως στην κατασκευή σκελετών για τα αστικά λεωφορεία. Εάν οι παραγγελίες αυξανόταν, η μια εγκατάσταση συναρμολόγησης της Volvo μπορεί να μην ήταν ικανή να ανταπεξέλθει στη διαδικασία των πολλών παραγγελιών ταυτόχρονα, αλλά να αναγκαζόταν να τις πραγματοποιεί διαδοχικά. Κάτι τέτοιο, όμως μπορεί να δημιουργούσε πρόβλημα καθυστέρησης στη Weibulls και ανεκμετάλλευτη δυναμικότητα. Οι διακυμάνσεις στη χρησιμοποίηση της χωρητικότητας (εάν οι πόροι δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν προσωρινά για άλλες παραγγελίες) θα αύξανε σημαντικά τα κόστη του προμηθευτή. Ωστόσο, η Weibulls δεν κατάφερε να συμπεριλάβει στο συμβόλαιο κάποια εγγύηση για σταθερή παραγωγή ή έναν τύπο τιμολόγησης που θα λάμβανε υπ' όψιν του αυτές τις διακυμάνσεις.

Υπάρχει ισχυρή τάση στον κλάδο των εμπορικών αυτοκινήτων για μείωση των κόστων. Η Volvo είχε αρχίσει να πιέζει τους προμηθευτές της να μειώσουν σημαντικά τις τιμές τους. Στην περίπτωση της Weibulls, η Volvo ήθελε, επίσης, μια

κατασκευαστική μονάδα κοντά στη δικιά της εγκατάσταση στην Πολωνία. Σήμερα είναι σχεδόν σίγουρο ότι οι προμηθευτές του κλάδου των αυτοκινήτων έχουν κατασκευαστικές εγκαταστάσεις κοντά στις εγκαταστάσεις συναρμολόγησης των πελατών τους.

Οι διαπραγματεύσεις ανάμεσα στη Volvo και στην Weibulls άρχισαν το 1999 και τα δύο τμήματα κατέληξαν σε μια πενταετή αποκλειστική συμφωνία για τα αστικά λεωφορεία και κάποια άλλα μοντέλα. Μια σειρά συμφωνιών υπογράφηκε. Αρχικά μια γενική συμφωνία που λειτουργούσε σαν “ομπρέλα” για τα δύο μέρη και στην οποία επισημαίνονταν οι βασικοί στόχοι των δυο επιχειρήσεων. Στη συνέχεια υπογράφηκε μια συμφωνία ανάπτυξης και τέλος μια συμφωνία που επεσήμαινε τους συγκεκριμένους όρους παράδοσης.

Η πρώτη συμφωνία επισήμαινε, κυρίως, τους γενικούς σκοπούς της συνεργασίας των δύο τμημάτων. Ωστόσο, τα περισσότερα προς ρύθμιση θέματα των δύο συμβαλλόμενων αναφέρονταν στις επόμενες δύο συμφωνίες που ακολούθησαν.

Η συμφωνία ανάπτυξης είχε σκοπό να βελτιώσει την ολοκλήρωση ανάμεσα στις ανάγκες της αγοράς και στην προμηθευτικής αλυσίδας. Η Weibulls θα παίξει ρόλο σε αυτή τη διαδικασία συμμετέχοντας στην ανάπτυξη των υποστηρικτικών δομών τόσο με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της παραγωγικής της διαδικασίας όσο και με την νέων ιδεών για δομές. Μεγάλης σημασίας είναι η σχέση μεταξύ του σκελετού, του αμαξώματος και του κυρίως τμήματος του οχήματος, για παράδειγμα

το πλήρες και συναρμολογημένο λεωφορείο. Η συμφωνία ανάπτυξης δεν είναι απλά η τυπική μορφή της προηγούμενης άτυπης συνεργασίας, αλλά αντιπροσωπεύει κάτι νέο και προκλητικό για την Weibulls για να επεκτείνει το πεδίο της τεχνικής της επάρκειας.

Το συμβόλαιο για τις συγκεκριμένες συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνεται η αγορά είναι ίσως το πιο σημαντικό από όλες τις συμφωνίες επειδή θέτει τους γενικούς στόχους και τους όρους της συνεργασίας με ένα λειτουργικό τρόπο. Στην Weibulls δόθηκε αποκλειστικότητα για πέντε χρόνια για τα αστικά λεωφορεία και για άλλους τύπους λεωφορείων, καθώς και επιλογή πρώτης προτεραιότητας στην προμήθεια σκελετών σε συμφωνία με το πρόγραμμα παγκοσμιοποίησης της Volvo. Η Weibulls δικαιούται αυτόν τον ρόλο εφόσον παραμένει ανταγωνιστική όχι μόνο στις τιμές αλλά και στην ποιότητα και στην τεχνολογική της ικανότητα. Η συμφωνία διευκρίνιζε τη διαδικασία που θα ακολουθείτο σε περίπτωση που η Weibulls αποτύγχανε να εκπληρώσει αυτές τις απαιτήσεις. Η Weibulls σε αυτήν την περίπτωση θα είχε μια συγκεκριμένη περίοδο χάρητος πριν κάποιος άλλος προμηθευτής αναλάβει το συμβόλαιο. Ωστόσο, η Weibulls είχε το δικαίωμα να ζητήσει κάποια δικαστική διαιτησία προκειμένου να εκτιμηθεί η ανταγωνιστικότητά της από κάποια ανεξάρτητη επιχείρηση. Η Weibulls, επίσης, μπορούσε να ξεκινήσει συζητήσεις για επαναδιαπραγματεύσεις, εάν οι συνθήκες εργασίας άλλαζαν σημαντικά. Αν τα δυο τμήματα δεν συμφωνούσαν στις προσαρμογές των τιμών τότε η Weibulls είχε το δικαίωμα να διακόψει τη συμφωνία μετά από κάποια περίοδο.



Η Weibulls αναλαμβάνει να μειώσει τις τιμές σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο σχέδιο. Υπάρχει, επίσης, στόχος για επιπρόσθετες αλλά όχι υποχρεωτικές μειώσεις των τιμών, που θα προέρχονται από βελτιώσεις στην παραγωγή του προϊόντος από προτάσεις της Weibulls. Αυτές οι μειώσεις αναμένεται να είναι περίπου τόσο μεγάλες όσο είναι και οι αντίστοιχες υποχρεωτικές. Συμφωνήθηκε, επίσης, ανάμεσα στα δύο τμήματα ότι οι εξοικονομήσεις κόστους που θα ξεπερνούν τους στόχους θα παραμένουν στη Weibulls.

Και οι δυο περιπτώσεις (Fisher Body-General Motors, Weibulls-Volvo) αφορούν προϊόντα που ο αγοραστής δεν μπορεί να τα προμηθευτεί από την ανοιχτή αγορά. Αυτό δεν συμβαίνει μόνο γιατί ο προμηθευτής πρέπει να κάνει σημαντικές επενδύσεις στον εξοπλισμό που είναι ιδιαίτερος στις απαιτήσεις του πελάτη, αλλά και επειδή είναι δαπανηρό, αλλά και χάσιμο χρόνου να γίνεται η διαπραγμάτευση ενός συμβολαίου κάθε φορά που ένας κατασκευαστής αυτοκινήτου ή λεωφορείου θέλει να κάνει μια παραγγελία. Γι' αυτό και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη έπρεπε να παγιώσουν μια μακροχρόνια σχέση στην οποία οι τιμές και οι επενδύσεις θα ρυθμιζόταν βάση κάποιας φόρμουλας. Αυτό θα μπορούσε να γίνει είτε μέσω συμβολαίων είτε μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης με την έννοια της ιδιοκτησίας. Και στις δυο περιπτώσεις τα δύο τμήματα κατέφυγαν στην τακτική των συμβολαίων. Μόνο στην περίπτωση της Fisher Body με την General Motors χρησιμοποιήθηκε αργότερα η κάθετη ολοκλήρωση σε αντικατάσταση του συμβολαίου. Και οι δύο περιπτώσεις αποτελούν τύπους ατελών συμβολαίων.

Το συμβόλαιο ανάμεσα στη Fisher Body και στη General Motors έδωσε στον προμηθευτή μια μεγάλη περίοδο αποκλειστικότητας χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη τιμολογιακή φόρμουλα, κάτι που απαιτούσε βελτιώσεις ως προς την αποτελεσματικότητά του. Δεν υπήρχαν ιδιαίτεροι όροι εκτός από μια συνθήκη που όριζε ότι η τιμή των σκελετών δεν θα έπρεπε να είναι μεγαλύτερη από τη μέση τιμή κατασκευής των σκελετών στην ανοιχτή αγορά. Η Fisher Body απαίτησε μέσω του συμβολαίου την κατοχύρωση της αποκλειστικότητας κατασκευής των κυρίως τμημάτων των αυτοκινήτων της GM, προκειμένου η ίδια να προβεί σε περαιτέρω επενδύσεις. Ωστόσο, η υπογεγραμμένη μεταξύ των δύο επιχειρήσεων συμφωνία δεν έδινε αρκετά κίνητρα στον προμηθευτή να επενδύσει σε μια τεχνολογία περισσότερο εντάσεως κεφαλαίου παρά εργασίας. Παρόλα αυτά η GM δεν χρησιμοποίησε τον όρο της δικαστικής διαιτησίας, ίσως γιατί το θέμα του να έχει τον προμηθευτή της κοντά στις δικές της εγκαταστάσεις να ήταν πιο σημαντικό από το πρόβλημα που δημιουργήθηκε. Ίσως, από την άλλη, η κυριότητα των μετοχών της Fisher Body να εμπόδιζε την GM να επιλέξει άλλες εναλλακτικές λύσεις, όπως για παράδειγμα τη στροφή της σε άλλους ανεξάρτητους προμηθευτές που ίσως να προσέφεραν τα εξαρτήματα των αυτοκινήτων σε χαμηλότερες τιμές.

Η Weibulls, από την άλλη διαπραγματεύονταν συνεχώς τις τιμές στα βασικά της μοντέλα. Στην περίπτωση που συνέβαιναν εναλλαγές στα βασικά μοντέλα ή αλλαγές των σχεδίων κατασκευής, λάμβαναν χώρα νέες διαπραγματεύσεις που αφορούσαν, όμως, μόνο τις συγκεκριμένες αλλαγές. Στα συμβόλαια, επίσης, με τη Volvo υπήρχε το στοιχείο της αυτόματης προσαρμογής στην επίδραση του

πληθωρισμού και των γενικών αυξήσεων των μισθών. Το νέο πενταετές συμβόλαιο που υπογράφηκε δεν περιλάμβανε τέτοιες αυξήσεις. Επιπλέον, τα συμβόλαια περιλάμβαναν υποχρεωτικές περικοπές στις τιμές, καθώς και στόχους για επιπλέον μειώσεις των τιμών σαν αποτέλεσμα των προσπαθειών συνεργασίας των δύο συμβαλλόμενων τμημάτων. Με τη σύναψη της νέας συμφωνίας το 1999, η Weibulls αντιμετώπισε μεγαλύτερο κίνδυνο από την αγορά σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Σε αντάλλαγμα, η νέα συμφωνία παρείχε περισσότερες ευκαιρίες σχετιζόμενες με την ανάπτυξη νέων μοντέλων και με βελτιώσεις στην κατασκευή των ήδη υπάρχοντων. Οι υποχρεωτικές μειώσεις των τιμών είχαν εισαχθεί το 1993 αλλά τότε υπήρχε τέτοιο κίνητρο λόγω της αύξησης της παραγωγής που σημειώθηκε από την παροχή στην Weibulls της αποκλειστικής προμήθειας των σκελετών των λεωφορείων της Volvo.

Από τη σύγκριση των συμβολαίων των δύο προαναφερθεισών περιπτώσεων φαίνεται ότι σχετικά με τη ρύθμιση των τιμών υπάρχει μια παθητική ή αυτόματη κίνηση αυτών προς την υποχρεωτική τους μείωση, με δικαίωμα επαναδιαπραγμάτευσής τους κάθε φορά που συνέβαινε κάποια μεταβολή στις συνθήκες της αγοράς. Επιπλέον, στα συμβόλαια τα κίνητρα που παρέχονται παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο και οδηγούν σε μείωση των δαπανών, αποτελεσματικότερη παραγωγή και σε περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Η Fisher Body είχε κατοχυρώσει την αποκλειστικότητα της προμήθειας των κυρίων τμημάτων των αυτοκινήτων της General Motors για δέκα χρόνια, ενώ η Weibulls

για πέντε. Ένα συμβόλαιο τέτοιας διάρκειας, όπως είναι αυτό της Fisher Body και της GM είναι δύσκολο να το συναντήσουμε με τα σημερινά δεδομένα. Η απόσβεση των επενδύσεων γίνεται σε μικρότερη χρονική περίοδο εξαιτίας της γρήγορης τεχνολογικής ανάπτυξης και τα πιο βραχυπρόθεσμα συμβόλαια είναι περισσότερο ευέλικτα.

Στην περίπτωση της Weibulls η ιδιαιτερότητα των στοιχείων του ενεργητικού λαμβάνεται υπ' όψιν της με όρους αποκλειστικότητας που διευκρινίζεται ανά περιόδους και ρήτρες που σκοπό έχουν την διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και ευελιξίας. Τα συμβαλλόμενα μέρη πρέπει να κάνουν νέες συμφωνίες που αφορούν συγκεκριμένα θέματα που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της περιόδου ισχύος του συμβολαίου. Το πρώτο συμβόλαιο της Weibulls έθιγε το θέμα της αποκλειστικότητας γιατί δεν έδινε αποκλειστικότητα στην Weibulls για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Όταν τέθηκε το θέμα της επένδυσης στην Πολωνία, η Weibulls αισθάνθηκε ότι δεν μπορούσε πλέον να εμπιστευτεί τη Volvo γιατί η μεταξύ τους σχέση ήταν χαλαρά δομημένη. Στην περίπτωση της Fisher Body η ιδιαιτερότητα των φυσικών στοιχείων του ενεργητικού ήταν πιο υψηλή, γιατί η συγκεκριμένη επιχείρηση είχε στην κατοχή της σημαντικό εξοπλισμό ειδικού τύπου (μήτρες). Αυτό έδινε στην Fisher Body από τη μια το πλεονέκτημα να μπορεί να καθυστερεί την GM, αλλά από την άλλη αντιπροσώπευε ένα μεγάλο οικονομικό φορτίο. Είναι πολύ σπάνιο στις μέρες μας ένα προμηθευτής να διαθέτει έναν τόσο εξειδικευμένο εξοπλισμό στον κλάδο της κατασκευής αυτοκινήτων.

#### 4.4 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΔΥΟ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

Είναι δύσκολο να αποδειχτεί ξεκάθαρα η αιτιώδης σχέση μεταξύ της ιδιαιτερότητας των στοιχείων του ενεργητικού και της κάθετης ολοκλήρωσης στην περίπτωση της Fisher Body. Η κίνηση της General Motors να ολοκληρωθεί προς τα πίσω ήταν αποτέλεσμα εν μέρει της ιδιαιτερότητας των στοιχείων του ενεργητικού, αλλά κυρίως, οφειλόταν στην “άρρωστη” συμφωνία αυτής με την Fisher Body, που έδινε τη δυνατότητα στο ένα μέρος (προμηθευτή) να καθυστερήσει το άλλο. Τα ιδιαίτερα φυσικά στοιχεία του ενεργητικού έπαιξαν ρόλο στη δημιουργία καιροσκοπικής συμπεριφοράς από την πλευρά του προμηθευτή (πρόβλημα καθυστέρησης) και η κάθετη ολοκλήρωση έδωσε λύση σε αυτό το πρόβλημα.

Η εξαγορά της Fisher Body το τελικά από την General Motors θεωρείται, περίπτωση κάθετης ολοκλήρωσης που προέκυψε από το πρόβλημα της καθυστέρησης. Η GM προχώρησε σε αυτή τη στρατηγική κίνηση όταν το υπάρχων συμβόλαιο που υπήρχε με τον προμηθευτή της έγινε “αφόρητο” λόγω της καθυστέρησης. Ωστόσο, η κίνηση αυτή της GM οφειλόταν και σε άλλους λόγους:

- Πρώτον, η αύξηση της ζήτησης των αυτοκινήτων έφερε στην επιφάνεια το θέμα της τοποθεσίας των εγκαταστάσεων και το πώς θα χρηματοδοτηθεί η επέκτασή τους.
- Δεύτερον, η κατασκευή των κυρίως τμημάτων των αυτοκινήτων της αποτελούσε κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της GM, η οποία θέλησε να

συντονίζει το σχεδιασμό και τη μηχανική των τμημάτων αυτών με τα αμαξώματα του αυτοκινήτου εντός μιας επιχείρησης.

- Τρίτον, για καθαρά αμυντικούς λόγους, επειδή η GM φοβήθηκε ότι λόγω της αύξησης της ζήτησης σε κυρίως σώματα αυτοκινήτων, η Fisher Body μπορεί να πουλούσε τις μετοχές της σε άλλους ανταγωνιστές της.

Με την κάθετη ολοκλήρωση η GM απέκτησε δικαιώματα ιδιοκτησίας πάνω στα φυσικά στοιχεία ενεργητικού της Fisher Body κάτι που έβαλε τέλος στις τεχνικές παραγωγής εντάσεως εργασίας και στην “κακή” τοποθεσία, που αποτελούσαν τις κύριες αιτίες του προβλήματος της καθυστέρησης. Επομένως, η περίπτωση της Fisher Body δύσκολα αποδεικνύει την αιτιώδη σχέση μεταξύ της ιδιαιτερότητας στοιχείων του ενεργητικού και της κάθετης ολοκλήρωσης.

Στην περίπτωση της Weibulls τα μη πλήρη συμβόλαια λειτούργησαν παρά τη σημαντική ιδιαιτερότητα σε στοιχεία του ενεργητικού που σχετίζονταν με βασικά θέματα. Η Volvo και η Weibulls έγιναν αλληλοεξαρτώμενες και το κόστος της αλλαγής προμηθευτή θα είχε σαν αποτέλεσμα πολύ υψηλά κόστη. Βραχυπρόθεσμα η Weibulls θα μπορούσε να καθυστερήσει τη Volvo. Σε αυτήν την περίπτωση θα χρειαζόταν μια περίοδος πάνω από δύο χρόνια για να αναλάβει ένας προμηθευτής στη θέση της Weibulls και να φτάσει σε ένα αποδεκτό επίπεδο παραγωγής. Εάν η Weibulls προσπαθούσε να καθυστερήσει τη Volvo, η αποκλειστική προμήθεια θα δινόταν σε άλλον προμηθευτή ακόμα και αν κάτι τέτοιο σήμαινε υψηλότερα κόστη για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ωστόσο, δεν

παρατηρήθηκε ούτε ένα περιστατικό από τη μεριά της Weibulls να καθυστερήσει τη Νοίνο, ούτε υπήρξε κάποια προσπάθεια από την τελευταία να εξαγοράσει τον προμηθευτή της.

Δεν έχει βέβαια απαντηθεί το ερώτημα αν η στάση της Νοίνο ήταν τέτοια επειδή δεν υπήρχε μεγάλη ιδιαιτερότητα σε στοιχεία του ενεργητικού ή επειδή το ατελές συμβόλαιο με την Weibulls κάλυπτε την πιθανότητα της καθυστέρησης από την πλευρά του προμηθευτή. Ωστόσο, η περίπτωση της Weibulls-Νοίνο δείχνει ότι έγινε πολύ δουλειά για το σχεδιασμό του πλαισίου του συμβολαίου προκειμένου να διευθετηθεί οποιοδήποτε πιθανό μελλοντικό πρόβλημα καθυστέρησης.

Πρώτιστης σημασίας στην παραπάνω περίπτωση είναι η προσπάθεια προς μείωση του κόστους. Τέτοιες μειώσεις δεν είναι μόνο αποτέλεσμα των επιδράσεων της καμπύλης εκμάθησης στην κατασκευή αλλά, επίσης, και της ολοκλήρωσης και του συντονισμού μεταξύ των δύο σχετιζόμενων μερών. Τα κόστη συντονισμού, επίσης, μειώθηκαν σαν αποτέλεσμα της καλύτερης ικανότητας συνεργασίας μεταξύ των δύο τμημάτων.

Αυτή η κατάσταση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μία με μη μεταβαλλόμενα κόστη συναλλαγής, αλλά σαν μια δυναμική διαδικασία στην οποία αυτά τα κόστη μειώνονται σταδιακά. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας ήταν ένα οικονομικό πλεόνασμα. Το θέμα είναι πιο από τα δύο μέρη έχει το μεγαλύτερο μερίδιο ανταμοιβής από αυτό το πλεόνασμα. Το τμήμα που έχει την καλύτερη πρόσβαση

στην πληροφόρηση για το κόστος εφαρμογής των αλλαγών, έχει πλεονέκτημα, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Ο προμηθευτής γενικότερα έχει το πλεονέκτημα της πληροφόρησης έναντι του αγοραστή, γιατί είναι αυτός που αποδίδει την υπό ερώτηση λειτουργία και δεν έχει πραγματικούς ανταγωνιστές. Αυτός είναι ο λόγος που ο αγοραστής απαιτεί ένα πρόγραμμα για προκαθορισμένες μειώσεις στις τιμές. Συνεπώς, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι τελικά αυτό που απασχολεί μια επιχείρηση δεν είναι τόσο η πιθανότητα της καθυστέρησης, αλλά περισσότερο ο τρόπος που θα λάβει ένα ικανοποιητικό μερίδιο των κερδών λόγω της αποτελεσματικότητας που επιτυγχάνεται από τη συνεργασία με την άλλη συμβαλλόμενη επιχείρηση.

Υπάρχει βέβαια και η άλλη αντίληψη ότι τα ίδια κέρδη αποτελεσματικότητας μπορεί να επιτευχθούν και μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις επικρατεί μια τάση για αποκέντρωση των λειτουργιών τους προκειμένου να μειωθούν τα κόστη διοίκησης και να αυξηθούν τα κίνητρα. Τα κόστη συναλλαγής, όμως, ίσως είναι υψηλότερα με τους εσωτερικούς παρά με τους εξωτερικούς προμηθευτές σε μια αποκεντρωμένη επιχείρηση (Walker and Porro 1991). Στην περίπτωση της Weibulls ο αγοραστής (Volvo) διακρίνει μεγάλη προοπτική στη στενή συνεργασία με τον προμηθευτή. Οι μειώσεις στις τιμές που προβλέπονται από τη συνεργασία των δύο επιχειρήσεων είναι πολύ μεγάλες. Επιπρόσθετα η πρόθεση της Weibulls να καταλήξει σε μια συμφωνία ανάπτυξης προϊόντος και διαδικασιών, αντικατοπτρίζει την ισχυρή της πεποίθηση ότι κάτι τέτοιο θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της περισσότερο από την απλή παραγωγή των σκελετών.



Η Weibulls εστιάζει την ικανότητά της στην τεχνολογία αυτοματοποίησης και στις υποστηρικτικές δομές. Επιπλέον, η Weibulls μπορεί να ωφεληθεί από τη σχέση της με άλλους πελάτες βελτιώνοντας την κύρια ικανότητά της (core competence).

#### 4.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρεται ότι η ιδιαιτερότητα των στοιχείων του ενεργητικού από μόνη της δεν αποτελεί λόγο για κάθετη ολοκλήρωση. Είναι ο συνδυασμός της ιδιαιτερότητας των στοιχείων του ενεργητικού και άλλων παραγόντων, με κυριότερο την πιθανότητα εμφάνισης του προβλήματος της καθυστέρησης από την πλευρά του προμηθευτή ή ακόμα και του αγοραστή, που μπορεί να συμπληρώσει την εξήγηση για την κάθετη ολοκλήρωση. Αυτό που φαίνεται από τις δύο μελέτες περιπτώσεων είναι ότι οι επιχειρήσεις που ετοιμάζονται να κάνουν μεγάλες επενδύσεις για τις συγκεκριμένες ανάγκες ενός σημαντικού τους πελάτη, επιδιώκουν μακροπρόθεσμα συμφωνία με αυτόν τον πελάτη προκειμένου να διασφαλίσουν την επένδυσή τους. Σε ένα μοντέλο σχετιζόμενων συμβολαίων μάλιστα, η ιδιαιτερότητα σε στοιχεία του ενεργητικού είναι λόγος για επαναδιαπραγμάτευση των όρων του συμβολαίου των μη ολοκληρωμένων μερών.

Οι περιπτώσεις της Fisher Body και της Weibulls παρόλο που είναι παρόμοιες, ωστόσο διαφέρουν ως προς τη στρατηγική που τελικά επιλέγουν να ακολουθήσουν. Ενώ και οι δύο αρχικά επιλέγουν παρόμοια μορφή συνεργατικής σχέσης με τον αγοραστή τους, αυτή των συμβολαίων, η Fisher Body καταλήγει

τελικά σε κάθετη ολοκλήρωση με την General Motors, ενώ η Weibulls όχι. Αυτό συμβαίνει γιατί στις συμφωνίες των δύο επιχειρήσεων, αλλά και στη φύση των επιχειρήσεων από μόνων τους υπήρχαν αρκετές διαφορές.

Η περίπτωση της Weibulls απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας προμηθευτής και ένας πελάτης μπορούν να δουλέψουν πολύ στενά μεταξύ τους χωρίς να έχουν ρυθμίσει όλες τις λεπτομέρειες της μεταξύ τους σχέσης. Υπάρχουν σημαντικά κέρδη από άποψη αποτελεσματικότητας που επιτυγχάνονται από τη συνεργασία μέσω συμβολαίων μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων, χωρίς να είναι απαραίτητη η μεταξύ τους κάθετη ολοκλήρωση. Ωστόσο, για να είναι βιώσιμη η σχέση ανάμεσα στα δύο τμήματα πρέπει να υπάρχει και το στοιχείο του ανταγωνισμού. Το ατελές μακροπρόθεσμο συμβόλαιο ανάμεσα στη Volvo και στην Weibulls περιείχε μηχανισμούς που είχαν σκοπό την διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας του προμηθευτή.

Γενικά η έννοια της κάθετης ολοκλήρωσης και των άλλων μορφών συνεργατικών σχέσεων είναι πολύ λεπτή και πρέπει να αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη προσοχή και με εξέταση όλων των παραγόντων.

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Coase, Ronald H. (1993), “The Nature of the Firm: Influence, “ In The Nature of the Firm: Origin, Evolution and Development, Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter, eds. New York/Oxford: Oxford University Press, 61-74.
- Demsetz, Harold (1993), “Theory of the Firm Revisited, “in the Nature of the Firm: Origin, Evolution and Development, Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter, eds. New York/Oxford: Oxford University Press, 159-78.
- Granovetter, Mark (1985), “Economic Action and Social Structure, “American Journal of Sociology, 91, 481-510.
- Hogberg, Bengt (1998), “Interorganizational Relationships. On the Development of Three Frameworks, “ Linkoping:IME, (presented at the 7<sup>th</sup> Nordic Workshop on Interorganizational Research, Linkoping/Norrköping, August, 22-24, 1997).
- Jojanson, Jan and Lars-Gunnar Mattsson (1987), “Interorganizational Relationships in Industrial Systems: A network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach, “ International Studies of Management and Organization, 17, 34-38.
- Joskow, Paul L. (1993), “Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships, “In the Nature of the Firm: Origin, Evolution and Development, Oliver E. Williamson and Sidney G.Winter, eds. New York/Oxford: Oxford University Press, 117-37.

- Klein, Benjamin, Robert G. Grawford and Armen A. Alchian (1978), "Vertical Integration, Appropriate Rents and the Competitive Contracting process," *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- Klein, Benjamin(1993), "Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body – General Motors Relationship Revisited," *In the Nature of the Firm: Origin, Evolution and Development*, Oliver E. Williamson and Sidney G.Winter, eds. New York/Oxford: Oxford University Press, 117-37.
- Monteverde, Kirk and David J. Teece (1982), "Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry," *Bell Journal of Economics*, 13, 206-13
- Zajac, Edward J. and Cyrus P. Olsen (1993), "From Transaction Cost to Transaction Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies," *Journal of Management Studies*, 30, 131-45.

## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adelman, Morris A. 1955. 'Concept and Statistical Measurement of Vertical Integration', in Geirge J. Stigler, ed., *Business Concentration and Price Policy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Baker, Jonathan B., and Besnahan, Timothy F. 1988: Estimating the residual demand curve facing a single firm, *Internationak Journal Of Industrial Organization*, 6(3), 283-300.
- Barton, David M., and Sherman, Roger 1984: The price and profit effects of horizontal mergers. *Journal of Industrial Economics*, 33(2), 165-77.
- Brickley, J., and F. Dark. 1987. "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising." *Journal of Financial Economics* 18: 401-20.
- Carlton Perloff, Jeffrey M. Perloff, and Klaas T. Van't Held, 1994. 'Modern Industrial Organization'. University of California at Berkley: 499-549.
- Caves, Richard E., and William F. Murphy. 1976. " Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets." *Southern Economic Journal* 42: 572-86.
- Chandler, A.D. (1977) *The Visible Hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Chapman, S.J. and Ashton, T.S. (1914). 'The sizes of businesses mainly in the textile industries', *Journal of the Royal Statistical Society*, 77:469-549.
- Coase, R (1937)'The nature of the Firm', *Economica* 4:386-405
- Coase, Ronald H. (1993), "The Nature of the Firm: Influence, " In *The Nature of the Firm: Origin, Evolution and Development*, Oliver E. Williamson

and Sidney G. Winter, eds. New York/Oxford: Oxford University Press, 61-74.

- Comanor, William 'Vertical Mergers, Market Power and the Antitrust Laws'. *American Economic Review* 57: 2(May 1967), 254-265.
- Demsetz, Harold (1993), "Theory of the Firm Revisited, "in the Nature of the Firm: Origin, Evolution and Development, Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter, eds. New York/Oxford: Oxford University Press, 159-78.
- Dominick Salvatore, 2001: *Managerial Economics in a Global Economy*, 4<sup>th</sup> Edition, 10-11, United States, Harcourt College Publishers.
- Ekelund, Robert B., Jr., John D. Jackson, David S. Saurman, William F. Shugart III, and Robert D. Tollison. 1987. "Exclusive Territories and Advertising Restrictions in the Malt Beverage Industry." Manuscript
- Gallini, Nancy, and Nancy Lutz. 1992. "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising." *Journal of Law, Economics and Organization* 8: 471-501.
- Granovetter, Mark (1985), "Economic Action and Social Structure, " *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Grossman, S.J. and Hart, O.D.. (1986) ' The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration', *Journal of Political Economy*, 94:691-719.
- Hogberg, Bengt (1998), "Interorganizational Relationships. On the Development of Three Frameworks, " Linköping:IME, (presented at the 7<sup>th</sup> Nordic Workshop on Interorganizational Research, Linköping/Norrköping, August, 22-24, 1997).

- Jojanson, Jan and Lars-Gunnar Mattsson (1987), "Interorganizational Relationships in Industrial Systems: A network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach, " *International Studies of Management and Organization*, 17, 34-38.
- Joskow, Paul L. (1993), "Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships, "In the Nature of the Firm: Origin, Evolution and Development, Oliver E. Williamson and Sidney G.Winter, eds. New York/Oxford: Oxford University Press, 117-37.
- K. R. Harrigan, *Strategies for Vertical Integration*, 1983, p.p 16-21.
- Hay, D.1993, The assessment:competition policy, *Oxford Review of Economic Policy*, 9(2), pp. 1-26.
- Katz, Barbara G., and Joel Owen, 1992. "On the Existence of Franchise Contracts and Some of their Implications." *International Journal of Industrial Organization* 10:567-93.
- Klein, Benjamin, and Kevin M. Murphy. 1988. " Vertical Restraints by Corporations, 1929-1965." *Review of Economics and Statistics* 51: 91-3.
- Klein, Benjamin, Robert G. Grawford and Armen A. Alchian (1978), "Vertical Integration, Appropriate Rents and the Competitive Contracting process, " *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- Klein, Benjamin (1993), "Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body – General Motors Relationship Revisited, "In the Nature of the Firm: Origin, Evolution and Development, Oliver E. Williamson and Sidney G.Winter, eds. New York/Oxford: Oxford University Press, 117-37.

- Lafferty, Ronald N., Robert H. Lande, John B. Kirkwood, eds. 1984. *Impact Evaluations of Federal Trade Commission Vertical Restraints Cases*. Washignton, D.C.: Bureau of Competition, Bureau of Economics, Federal Trade Commission (August).
- Lafontaine, Francine, 1992. "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results." *Rand Journal of Economics* 23: 263-83.
- Mallela, Parthasaradhi, and Babu Nahata, 1980. 'Theory of Vertical Control with Variable Proportions'. *Journal of Political Economy* 88: 1009-25.
- Marvel, Howard P., 1982. " Exclusive Dealing." *Journal of Law and Economics* 25: 1-25.
- Marvel, Howard P., and Stephen McCafferty, 1984. " Resale Price Maintenance and Quality Certification." *Rand Journal of Economics* 15:246-359.
- Monteverde, Kirk, and David J. Teece. 1982a. 'Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry', *Bell Journal of Economics*, 13: 206-213.
- Monteverde, Kirk, and David J. Teece. 1982b. 'Appropriable Rents and Quasi-Vertical Integration'. *Journal of Law and Economics* 25: 403-18.
- Monteverde, Kirk and David J. Teece (1982), "Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry, "*Bell Journal of Economics*, 13, 206-13



- Ornstein, Stanley I., and Dominique M. Hanssens. 1987. "Resale Price Maintenance: Output Increasing or Restricting? The Case of Distilled Spirits in the United States." *Journal of Industrial Economics* 36: 1-18.
- Perry, Martin K., and Robert H. Porter. 1986. "Resale Price Maintenance and Exclusive Territories in the Presence of Retail Service Externalities." Bell Communications Research, Inc., Economics Discussion Paper 20 (May).
- Perry, M.K. and Porter, R.H. (1986) 'Resale price maintenance and exclusive territories in the presence of retail service externalities' Department of Economics, State University of New York at Stony Brook.
- Richard Schmalensee and Robert Willig, eds., *Handbook of Industrial Organization*. New York:North Holland.
- Richard Schmalensee and Robert D.Willig, 2001. 'Handbook Of Industrial Organization'. Princeton University Press, North Holland 6<sup>th</sup> Edition: 185-249.
- Smith, A (1776) *The wealth of nations*. London: J.M. Dent and Sons, 1910.
- Stephen Martin 2002: *Advanced Industrial Economics*, 2th edition, 378-409, Oxford:Blackwell Publishers.
- Stigler, George J. 1951. 'The Division of Labor Is Limited by the Extent of the Market', *Journal of Political Economy* 59: 185-93.
- Thomas L. Wheelen, J.David Hunger (2002): *Strategic Management and Business Policy*, 8<sup>th</sup> edition, 139-142, Prentice Hall.

- Weiss, Avi. 1992. 'The Role of Firm-Specific Capital in Vertical Mergers'. Journal of Law and Economics 35: 17-22.
- Williamson, O. E. Economies as an antitrust Defense: The welfare Tradeoffs, American Economic Review, March 1968.
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication. New York: Free Press.
- Zajac, Edward J. and Cyrus P. Olsen (1993), "From Transaction Cost to Transaction Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies," Journal of Management Studies, 30, 131-45.