

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Economia dell'impresa c.p.

L'IMPRESA ITALIANA TRA MERCATO E GERARCHIA:
L'INTEGRAZIONE VERTICALE COME VANTAGGIO COMPETITIVO.

Relatore:

Prof. Gros-Pietro Gian Maria

Candidato:

Andrea Bascetta

Matricola 639421

Correlatore:

Prof. Muscio Alessandro

A.A. 2012/2013

Indice

Introduzione	5
1. La teoria dell'Integrazione: i punti di vista dell'economia Classica e di quella Moderna	7
1.1. I contributi teorici	8
1.2. La Concezione dell'Impresa come Gerarchia	14
2. Integrazione verticale, il quadro generale	17
2.1. Il mercato	18
2.1.1. I vantaggi del ricorso al mercato	19
2.1.2. Gli svantaggi del ricorso al mercato	20
2.2. L'integrazione verticale	22
2.2.1. I vantaggi dell'integrazione verticale	23
2.2.2. Gli svantaggi dell'integrazione verticale	27
2.2.3. I costi amministrativi	29
2.3. I diversi tipi di integrazione verticale	31
2.3.1. I contratti a lungo termine	31
2.3.2. Le partnership con i fornitori	32
2.3.3. Le cooperative	32
2.3.4. Il franchising	32
2.3.5. Le relazioni con i fornitori dell'industria automobilistica giapponese	34
2.4. I fattori che influenzano le relazioni	34
2.5. La condivisione orizzontale e verticale delle informazioni	36
2.5.1. Condivisione orizzontale delle informazioni	37
2.5.2. Condivisione verticale delle informazioni	38
2.6. L'indice di misurazione del grado di integrazione verticale	39
2.6.1. Le Variazioni del grado di Integrazione Verticale: le Determinanti	40
3. Integrazione verticale in Italia e in Europa: gli sviluppi dagli anni cinquanta al nuovo millennio	43
3.1. Il sistema industriale italiano negli anni Cinquanta e Sessanta	43
3.2. L'industria manifatturiera italiana dagli anni Settanta agli anni Novanta	45

3.2.1. I distretti industriali italiani e l'ipotesi Marshalliana	49
3.3. L'integrazione verticale del settore manifatturiero europeo	51
4. La Moderna Impresa italiana: le trasformazioni dell'ultimo decennio.....	57
4.1. Le strategie competitive dell'impresa manifatturiera italiana	59
4.1.1. I vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti	59
4.1.2. I fattori di spinta all'estero	61
4.1.3. La competizione sul costo.....	64
4.1.4. Il processo di apprendimento	64
4.2. Il know-How.....	65
4.2.1. Learning by doing.....	67
4.2.2. Il capitale umano.....	68
4.3. La produzione: specializzare o differenziarsi?	69
4.3.1. La focalizzazione	71
4.3.2. Estendere l'offerta.....	72
4.4. Integrazione verticale a monte	74
4.4.1. Un'impresa veloce e flessibile	75
4.5. Integrazione verticale a valle.....	80
4.5.1. La distribuzione	81
4.6. La spinta verso la crescita dimensionale	83
4.6.1. Gli investimenti diretti esteri	84
4.6.2. Gli obiettivi delle imprese integrate	85
5. Il Caso Luxottica Group: un'impresa ad alto grado di integrazione verticale	88
5.1. Il settore dell'occhialeria italiana	88
5.1.1. I concorrenti esteri	91
5.1.2. Le imprese leader a confronto	92
5.2. Luxottica Group: dalla nascita ad oggi.....	95
5.2.1. L'espansione del gruppo	95
5.2.2. La crescita dell'ultimo decennio	97
5.2.3. La qualità dei prodotti.....	98
5.3. Le strategie di Luxottica e l'Integrazione Verticale.....	98
5.3.1. L'integrazione verticale della produzione	99

5.3.2. I vantaggi competitivi della società	101
5.3.3. Le strategie del futuro	102
5.4. La distribuzione	104
5.4.1. La distribuzione Retail	105
5.4.2. La distribuzione Wholesale	106
5.5. La logistica	109
5.6. La ricerca e lo sviluppo dell'innovazione	110
5.6.1. Innovazione tecnologica	110
5.6.2. Innovazione del design	111
5.6.3. Innovazione del mercato	112
5.7. L'indice di misurazione dell'integrazione verticale	113
5.7.1. Situazione finanziaria di Luxottica	113
5.7.2. L'Indice di Adelman applicato a Luxottica	115
5.7.3. Luxottica e il grado di integrazione mondiale	118
5.7.4. Considerazioni finali sulla società	119
6. Il caso Di Risio Motor: le decisioni strategiche di un'impresa assemblatrice	121
6.1. La teoria della struttura a rete	122
6.2. La storia della società	123
6.2.1. I modelli in commercio	124
6.3. La distribuzione ed il commercio di autovetture	125
6.4. La strategia di DR Motor Company	126
6.4.1. I vantaggi competitivi di DR Motor	127
6.5. L'analisi finanziaria di DR Motor	128
6.5.1. I dati finanziari relativi agli anni 2010 e 2011	128
6.5.2. Il trend finanziario degli anni 2012 e 2013	130
6.6. Il grado di integrazione verticale in DR Motor	131
6.6.1. L'integrazione nel manifatturiero italiano, DR Motor e Luxottica	134
6.6.2. Integrare o morire	135
Conclusioni	137
Bibliografia	140

Introduzione

Nella tesi che segue questa breve introduzione, si analizzerà il mutamento della struttura organizzativa delle imprese italiane operanti nel settore manifatturiero.

Questi cambiamenti, si sono verificati soprattutto negli ultimi venti anni, poiché diverse sono le condizioni in cui le società moderne si trovano ad operare, rispetto a quelle che caratterizzavano l'Italia negli anni sessanta, settanta ed ottanta.

Dopo una breve descrizione delle teorie economiche e delle caratteristiche riguardanti l'integrazione verticale e, di controparte, il ricorso al mercato, si giunge al fulcro della questione nel capitolo terzo.

In questo capitolo viene infatti presentata la situazione delle imprese manifatturiere italiane nella seconda metà del secolo scorso, in cui gli elementi dominanti riguardavano la specializzazione delle piccole imprese, i distretti economici, la minimizzazione dei costi, la focalizzazione esclusiva sui core business.

Il grado di integrazione, relativo al periodo sopra menzionato, era molto basso, sia per quanto riguardava l'Italia, che l'Europa in generale (con piccole differenze da nazione a nazione).

La colonna portante di questa tesi è la continua comparazione dei livelli di integrazione verticale delle organizzazioni; tale confronto avviene tra le imprese italiane considerate in diversi periodi storici, tra imprese nazionali ed internazionali, tra un'unica impresa ed il valore medio delle imprese in Italia.

Il mezzo che consente di effettuare queste comparazioni è l'indice di Adelman, calcolato dal rapporto tra il valore aggiunto ed il fatturato; questo indice mostra il grado di integrazione di un'impresa evidenziando la parte di valore, compresa nell'output, che viene effettivamente prodotta all'interno della società considerata.

Poiché fatturato e valore aggiunto sono elementi ricavabili dal bilancio di qualsiasi società, effettuare una comparazione tra i livelli di integrazione di imprese diverse, si rivelerà un processo lineare e con poche ipotesi restrittive, soprattutto perché i paragoni avvengono tra imprese operanti nello stesso settore, quello manifatturiero.

Nel capitolo quarto della tesi si considera la situazione che caratterizza le organizzazioni italiane degli ultimi dieci anni.

Si vede, infatti, come le prerogative del management sono cambiate soprattutto per quanto concerne gli obiettivi che si intendono perseguire. Non ci si focalizza più sulla minimizzazione dei costi e sul

portare all'esterno tutte quelle attività non considerate core per l'impresa; piuttosto si cerca di avere un maggior controllo sui processi produttivi e sulle fasi della distribuzione, ma soprattutto si vuole creare ed accumulare un know-how interno per incrementare lo sviluppo tecnologico futuro.

Infine, i capitoli quinto e sesto della tesi, presentano due imprese italiane, che operano all'interno del settore manifatturiero, e sono precisamente Luxottica e DR Motor.

Dopo un'analisi della loro storia e delle loro caratteristiche che contraddistinguono la produzione, la distribuzione, nonché determinano i vantaggi competitivi relativi, si calcola l'indice di Adelman per effettuare un confronto con le altre imprese italiane operanti nello stesso settore.

L'obiettivo del seguente trattato è quello di arrivare a dimostrare che, un alto grado di integrazione verticale delle organizzazioni, è un elemento necessario per garantire la continuità aziendale ed il controllo diretto dei processi produttivi; controllo che si riflette poi sulla qualità degli output.

Come si vedrà nella trattazione, venendo evidenziato anche nelle conclusioni, il fatto che un alto grado di integrazione verticale, possa oggi considerarsi un vantaggio competitivo per un'organizzazione, è dovuto principalmente ai cambiamenti degli obiettivi che il management vuole perseguire nella gestione, senza dimenticare quelli relativi al mercato italiano, in continuo mutamento, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta.

Queste condizioni, porteranno a sostenere la tesi che l'impresa moderna, per reagire rapidamente ai cambiamenti, per garantire standard qualitativi elevati e per guadagnare in futuro una quota di mercato sempre più competitiva, dovrà necessariamente intervenire sulla sua struttura organizzativa per integrarla quanto più possibile; poiché solo attraverso una maggiore verticalizzazione, questi obiettivi saranno raggiungibili.

1. La teoria dell'Integrazione: i punti di vista dell'economia Classica e di quella Moderna

Il concetto di Integrazione compare all'interno dell'Economia Politica sia di stampo Classico che Marginalista.

Nel primo si configura come uno strumento che consente di ottenere una rappresentazione del sistema economico in maniera sintetica, riducendo l'apparato produttivo in un insieme di risorse che vengono trasformate in beni finali, i quali rappresentano la ricchezza del sistema.

Secondo una visione Marginalista, l'integrazione è un comportamento strategico attuato dai singoli agenti e costituisce uno dei fondamenti su cui si basa la teoria dell'organizzazione industriale¹.

Il primo punto di contatto di questa seconda interpretazione emerge fievolemente con Adam Smith; le prime trattazioni fornite dalla letteratura a questo proposito hanno un'accezione monopolistica: l'integrazione viene vista come un mezzo per applicare discriminazioni di prezzo o per ostacolare le altre imprese che vogliono entrare nello stesso mercato.

Da Smith a Keynes, tale nozione ha offerto un nesso sintetico tra mezzi di produzione e creazione di surplus; tale da consentire, all'economista interessato alla performance del sistema valutato in maniera globale, e alle sue capacità di auto-riproduzione, di trascurare qualsiasi problema riguardante l'organizzazione del sistema stesso.

Un altro ruolo importante individuato per la teoria dell'integrazione verticale, riguarda la sua capacità di rappresentare un punto di intersezione tra la teoria dell'impresa, quella dei mercati e quella dei contratti.

Esaminare il ruolo assunto dal processo di integrazione, concerne con l'individuare due prospettive di fondamentale importanza: la prima si riferisce all'idea di *scarsità* ed al rapporto che intercorre tra domanda effettiva, distribuzione di una quantità finita di fattori produttivi tra impieghi alternativi e la determinazione degli output finali.

La seconda prospettiva fa invece riferimento alla nozione di *producibilità*, dei beni finali e dei mezzi di produzione, valutando il sistema economico secondo una visione circolare dello stesso, facendo sì, quindi, che ogni singolo bene può assumere la duplice veste di consumo finale e di fattore di produzione all'interno dei processi.

¹ L.Lambertenghi, "Il concetto di integrazione verticale come strumento analitico e come comportamento strategico".

1.1. I contributi teorici

Il concetto di Integrazione Verticale può essere relazionato sia ad i singoli settori, che al sistema considerato nel suo complesso. Il primo autore che effettua un esempio di analisi condotta per settori è Adam Smith², in cui il surplus complessivo a disposizione del sistema è ricondotto alla quantità di lavoro indirettamente o direttamente necessaria per produrlo. Le sue considerazioni sull'argomento sono importanti in quanto, come si vedrà in seguito, per calcolare la produttività di un settore ed il valore aggiunto utile per determinare il grado di integrazione, tutte le variabili vengono descritte attraverso l'unità "lavoro".

L'autore afferma inoltre, che l'efficienza dei processi produttivi è connessa alla domanda effettiva per ogni prodotto: il grado di divisione del lavoro è determinato dall'estensione del mercato, ed a propria volta, il primo, influenza la produttività attraverso l'adozione di nuove tecniche ed un più efficace impiego della dotazione di lavoro.

L'analisi effettuata, apportata sul processo produttivo caratterizzato dai suoi nessi circolari, evidenzia il suo interesse nelle due grandezze situate agli estremi opposti del processo, cioè lavoro e consumo finale. Considerando l'opera di Smith "*Ricchezza delle Nazioni*", ci si accorge come la teoria economica non si occupa della produzione sotto un profilo aggregato, ma la considera come agglomerato di comportamenti e di attività individuali, ponendo in relazione la domanda di mercato e l'organizzazione della produzione.

Il concetto di impresa emerge, con questo autore, come agente della cosiddetta *Mano Invisibile*, in una visione in cui il mercato converge verso il raggiungimento dell'equilibrio economico.

Nel processo logico di integrazione verticale di Smith, si può constatare come i beni rientrino nel processo in qualità di mezzi di produzione, ciò porta quindi ad identificare la quantità di lavoro presente in un sistema, quale fonte della sua ricchezza. Essendo questo ragionamento alla base del meccanismo dei prezzi, porta l'autore ad instaurare una relazione diretta tra salario e prezzo naturale.

Per quanto concerne la visione dell'impresa che scaturisce direttamente dal teorema Smithiano, si può dire che questa è considerata come un'organizzazione delle attività di scambio e di produzione, in grado di esaurire le economie di scala, le economie di scopo, evitare la formazione di cartelli all'interno del mercato ed ha il fine di esercitare un potere di monopolio su uno o più mercati contigui.

La tesi comune è che il mercato produce una tendenza alla disintegrazione, una sua maggiore dimensione favorisce infatti la nascita di unità specializzate, alle quali vengono affidate le singole fasi produttive.

² Adam Smith, "*Ricchezza delle Nazioni*", 1976.

È rilevante, comunque, sottolineare come in Smith il concetto di integrazione compaia come nesso tra organizzazione della produzione e struttura di mercato.

L'influenza della linea di pensiero di Adam Smith la si può notare anche in Keynes, il quale spinge ai limiti estremi il ricorso all'integrazione verticale, arrivando a trascurare ogni distinzione settoriale ed a stabilire un'unica correlazione tra *reddito aggregato*, *occupazione* e *domanda*, con l'obiettivo di studiare le relazioni tra le prime due grandezze sulla base dell'ultima.

Ciò che bisognava però considerare, e che fino ad allora non era stato fatto, o comunque in maniera marginale, era il fattore tempo. Il modello Neo-Austriaco elaborato da Hicks pone l'enfasi, da una parte sul consumo temporale del processo produttivo (idea che può essere fatta risalire in precedenza a Ricardo), dall'altra sulla possibilità di ridurre gli output finali ad una quantità di lavoro pura; in tal modo il *lavoro* può essere considerato come unico input produttivo completamente trasferibile da un processo all'altro.

La formulazione di una siffatta teoria da parte dell'austriaco, conduce ad concetto di capitale esclusivamente circolante, non più riconducibile ad una dotazione di beni fisici.

Il metodo analitico di Hicks assume la connotazione di un "procedimento di integrazione intertemporale della produzione"³, in cui ha rilevanza fondamentale la distribuzione dell'input *lavoro* lungo la catena del processo produttivo, lasciando quindi da parte la relazione Smithiana tra stadi diversi.

Si è giunti successivamente, con l'opera di Pasinetti "*The Notion of Vertical Integration in Economic Analysis*" ad una descrizione logica del sistema effettuata attraverso la sua riduzione a settori verticalmente integrati.

Ogni industria è definita in parte da un flusso di quantità lavoro ed in parte dall'insieme di merci (o più in generale di quantità fisiche); in tal modo, seguendo la visione di Pasinetti, si può dire che il concetto di industri fa riferimento a grandezze osservabili e, per natura, aggregate tra loro.

Il settore considerato verticalmente integrato, è invece il risultato della riduzione di tali grandezze alla quantità di lavoro e di merci direttamente o indirettamente necessarie al sistema, con l'obiettivo finale di produrre un'unità di un determinato bene finale: ciò che l'autore chiama "*coefficiente di lavoro verticalmente integrato*" e "*unità di capacità produttiva verticalmente integrata*"⁴.

Mediante queste due grandezze, non direttamente osservabili, Pasinetti riassume così il sistema nel suo complesso.

³ M. Baranzini S. Scazzieri, "*The Economic Theory of Structure and Change*", Cambridge University Press, 1990.

⁴ L. Lambertini, "*Il concetto di Integrazione verticale come strumento analitico e come comportamento strategico*"

Motivo di grande interesse per molti economisti moderni, è stato analizzare il passaggio dalla *Mano Invisibile* di Smith alla *Mano visibile* di Chandler⁵, secondo quest'ultimo, infatti, le imprese venivano costituite nel momento in cui ci si accorgeva che il mercato portava a risultati inefficienti.

Se quindi l'equilibrio concorrenziale del modello Neoclassico fornisse un'analisi ed una descrizione completa di come un sistema di mercato opera nella realtà, non sarebbero necessarie altre organizzazioni economiche quali sono le imprese.

Queste ultime, emergono quando ci si accorge che i mercati non sono efficienti e che, da soli, non possono rimuovere gli ostacoli che impediscono il raggiungimento dell'efficienza.

Alla base del concetto di impresa, e di integrazione verticale della stessa, vi è la supposizione che questa possa garantire una performance migliore se considerata tale, piuttosto che se si considerasse la somma delle performance delle singole parti che la compongono.

Chandler, giustifica quindi il passaggio dalla *mano invisibile* alla *mano visibile*, attraverso la considerazione dell'impresa esistente in quanto ha come obiettivo quello di evitare o ridurre situazioni di inefficienza create con i cosiddetti "*Fallimenti di Mercato*".

Per questioni pratiche, mi limiterò all'elencazione e ad una brevissima descrizione di quali siano queste situazioni:

- *Rendimenti crescenti di scala*: In presenza di significative economie di scala e di particolari processi produttivi (dove tanto più è elevato l'ammontare prodotto, tanto più basso sarà il costo unitario di produzione), potrebbe non esistere un vettore di prezzi tale da eguagliare domanda ed offerta di tutti i beni.
- *Esternalità*: queste rappresentano un altro caso di fallimento di mercato. Le esternalità sono gli effetti prodotti dalle azioni di un'agente economico su un altro soggetto, i quali non sono regolati dal meccanismo dei prezzi.
- *Mercati incompleti*: questo fallimento è dovuto alla presenza di esternalità. Queste infatti sono beni o mali che gli individui vorrebbero poter scambiare sul mercato, dal momento che influenzano l'utilità e la produzione. Si dice che il mercato è incompleto perché fallisce nel guidare l'allocazione di tali beni, i quali non vengono scambiati sui mercati concorrenziali e di conseguenza non è associato ad essi un prezzo.

⁵ A.D. Chandler, "*The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*", 1977

- *Ricerca, incontro e problemi di coordinamento*: Nel modello Neoclassico si assume che tutti gli individui sul mercato siano a conoscenza gli uni dell'esistenza degli altri e conoscano i prezzi, in tal modo possono facilmente avviare gli scambi tra loro poiché non troveranno difficoltà nella ricerca o nella contrattazione con la controparte.

Nella realtà, gli individui, anche se potenzialmente compatibili per lo scambio, possono non sapere neppure dell'esistenza reciproca. Per ottenere le informazioni necessarie, almeno una delle due parti, deve intraprendere un processo di ricerca che si può rivelare talvolta costoso.

Come era stata sviluppata da Smith, successivamente anche con Stigler⁶ (1951) e Perry⁷ (1978), l'integrazione assume la connotazione di uno strumento per ottenere profitti di monopolio.

La tesi dell'integrazione come strumento monopolistico è sviluppata pienamente da Bain⁸ nel 1959, il quale interpreta la spinta all'integrazione in termini di barriere all'entrata, in quanto: l'integrazione a monte o a valle ha come risultato l'eliminazione di uno o più concorrenti potenziali per i mercati all'interno dei quali già si operi; inoltre aumenta il fabbisogno di capitale per i potenziali entranti.

Interpretazione simile è quella di Salop-Scheffman⁹ (1983) che identificano l'integrazione come un comportamento strategico che ha come fine ultimo quello di escludere dal mercato gli avversari non integrati.

Nel 1972 Alchian e Demsetz introdussero il termine di "*Team Production Function*", ed individuarono, attraverso la funzione di produzione di gruppo, l'output complessivo come risultato formato dai contributi forniti da più fattori produttivi, non valutabili singolarmente.

Proprio questa mancata possibilità di valutazione, fa sì che nascano talvolta problemi di *Free Riding*, in quanto i singoli fattori non sono adeguatamente incentivati.

I due autori propongono quindi come soluzione quella di introdurre un soggetto esterno che ha il compito di monitorare le attività ed i comportamenti degli individui interni all'impresa, ed al quale spetteranno i diritti residuali sulle entrate al netto della retribuzione dei fattori produttivi. Poiché questo tipo di retribuzione coincide con la definizione di profitti, il *monitor* è anche identificabile come proprietario dell'impresa.

Alchian e Demsetz affermano, che la natura dell'impresa non è da riscontrarsi nella contrattazione a lungo termine tra i soggetti interni, che agiscono per conto della stessa, e quelli esterni.

Tale approccio afferma invece, che il motivo di fondo che spiega l'esistenza di quella particolare forma contrattuale che è l'impresa, risiede nella specificità del capitale. Il quale produce *quasi-rendite*

⁶ G Stigler, "*The Division of Labor is limited by the Extent of the Market*", 1951

⁷ M. Perry, "*Price discrimination and Vertical Integration*", 1978

⁸ J. Bain, "*Industrial Organization*", 1959

⁹ S. Salop – D. Scheffman, "*Rising Rivals' Costs*", 1983

appropriabili¹⁰, rappresentate dalla differenza tra il valore del capitale nell'impiego per cui viene utilizzato e quello che avrebbe nel migliore degli impieghi alternativi.

Alchian e Demsetz definiscono la proprietà come la facoltà di esercitare il controllo sulle attività di impresa. Secondo questi autori, la parte che ha proceduto ad integrarne un'altra non avrà accesso a nessuna particolare informazione in possesso dalla parte assorbita; l'integrazione si traduce in uno schema di incentivazione per la parte assorbita, per fare sì che questa sia allineata con gli obiettivi aziendali della prima.

Il vantaggio dell'integrazione, per questi autori, risiede infatti nella semplificazione del controllo di tutto ciò che non era già compreso nel contratto iniziale.

Se una delle parti ha il controllo, tenderà a sovrainvestire, poiché potrà ricorrere ai propri diritti residuali per appropriarsi delle quantità maggiore di surplus; la parte controllata tenderà invece a sotto investire, dato che, non ha voce in capitolo sulla ripartizione del surplus.

Se le due parti non fossero state integrate, entrambe avrebbero operato un sottoinvestimento, poiché conservano il loro potere decisionale e, proprio per questo motivo, la divisione del surplus sarà più equa.

Dal momento che l'integrazione può essere vista come il risultato di un contratto incompleto, ma che assegna specifici diritti decisionali, può succedere che le scelte compiute dalla parte che ha proceduto all'integrazione abbiano, per la controparte, un significato di minaccia. A tal proposito si può aggiungere che se gli investimenti iniziali sfuggono alla contrattazione, l'integrazione può creare più problemi di quanti ne risolve.

Tutto ciò si traduce nel fatto che le due parti hanno percezioni diverse del processo di integrazione che le vede protagoniste; la parte che è in possesso di una maggior quantità ed accuratezza di informazioni, sarà colei che procederà all'assorbimento dell'altra.

I diritti residuali di controllo appartengono quindi alla parte che possiede una maggior quantità di capitale specifico, identificabile con il patrimonio di informazioni che le consente di coordinare attività disgiunte.

Uno degli autori che ha contribuito a rifondare le basi su cui si fondava la teoria dell'impresa Neoclassica è stato Ronald Coase.

Il suo scopo era quello di colmare il vuoto all'interno del dualismo secondo cui: da un lato, l'allocazione delle risorse era effettuata tramite il meccanismo dei prezzi; dall'altro, attraverso il contributo di un imprenditore che effettuava un'attività di coordinamento all'interno dell'entità impresa.

¹⁰ B. Klein – A. Alchian, *“Vertical Integration, Appropriable rents, and the Competitive Contracting Progress”*, 1978

Si trattava quindi di individuare le ragioni che hanno portato alla nascita dell'impresa e che Coase ha individuato in parte nei costi Transazione associati al mercato, che possono essere ridotti facendo ricorso ad un'organizzazione alternativa; i contratti quindi vengono ridimensionati in larga parte, anche se non completamente eliminati.

L'altra ragione consiste nel ruolo attribuito all'Incertezza, messo in evidenza da Knight¹¹ nel 1921. Infatti in un mondo in cui l'informazione è scarsa e si ottiene con il sostenimento di costi, vi è la necessità di un apparato che permetta di assicurare i flussi informativi in maniera più efficiente e puntuale rispetto al mercato .

Viene a questo punto da chiedersi perché non si fa ricorso ad un'unica grande impresa capace di surrogare completamente al mercato e che consenta di eliminare le incertezze e gli svantaggi ad esso connessi.

L'analisi di Coase¹² che risponde a questo quesito poggia a sua volta su due fondamenti: da un lato vi sono i rendimenti decrescenti dell'attività manageriale, provenienti dal costo marginale derivante da ciascuna transazione aggiuntiva compiuta all'interno dell'impresa, fino al raggiungimento di quel punto in cui tali costi sono pari a quelli che si avrebbero sulla stessa transazione, condotta all'interno del sistema mercato; d'altra parte, il secondo fondamento poggia sulla capacità dell'imprenditore, che diminuisce all'aumentare del numero delle transazioni.

Ciò che risulta è la perdita dell'efficienza allocativa tale da annullare il vantaggio che si avrebbe trasferendo la transazione dal mercato all'impresa.

La conclusione a cui era arrivato Coase consisteva quindi nell'abbandono del mercato, a causa dei fallimenti, delle incertezze e dei costi di transazione, a favore dell'impresa; la quale surrognerà il mercato solo nella misura in cui questo non si dimostrerà efficiente e non oltre.

Un altro autore, Williamson¹³, riprenderà la tesi di Coase e la svilupperà fino ad arrivare a quella che lui stesso ha battezzato come Nuova Economia Istituzionale, attraverso la quale individua e giustifica i fattori umani ed ambientali che caratterizzano il sorgere dell'impresa.

Williamson conferisce quindi alla conclusione di Coase una fisionomia più netta. Il suo approccio può essere sintetizzato in quattro fondamenti: il primo riguarda il mercato e l'impresa come strumenti alternativi tra loro attraverso i quali effettuare delle transazioni; il secondo identifica l'efficienza quale criterio in base al quale scegliere l'uno o l'altro strumento.

Nel terzo fondamento del suo approccio, Williamson afferma che la grandezza dei costi legati alla stesura ed all'esecuzione dei contratti, è influenzata dalle caratteristiche dei suoi decisori.

¹¹ F. Knight, "Risk, Uncertainty and Profit", 1921

¹² R.H. Coase, "The Nature of the Firm", 1937

¹³ O. Williamson, "The Vertical Integration of Production: Market Failure Consideration", 1971

Infine, gli stessi fattori che influenzano il mercato, siano essi di natura umana o ambientali, agiscono anche all'interno dell'impresa. I fattori ambientali a cui l'autore fa riferimento sono l'incertezza e le relazioni di scambio; quelli di natura umana sono la razionalità limitata e l'opportunismo.

L'interazione tra questi ultimi elementi genera la cosiddetta "Information Impactedness", attraverso la quale l'autore descrive i fenomeni di *Adverse Selection* e di *Moral Hazard*.

Questa si verifica, infatti, quando una delle parti coinvolte nella transazione possiede informazioni in maggiore quantità o con maggiori dettagli, e la controparte non può entrarne in possesso se non sopportando costi eccessivamente elevati.

1.2. La Concezione dell'Impresa come Gerarchia

Quando si parla di gerarchia, si deve far riferimento all'impresa concepita secondo due aspetti.

Il primo è quello della *forma organizzativa*. Secondo questa connotazione, il concetto di gerarchia è associato al passaggio organizzativo dalla forma ad U ad una forma ad M.

La forma ad U (unitaria) è caratteristica delle imprese giovani o di piccole dimensioni; è concepita in modo da riunire le attività sotto un unico staff direttivo, divise in base alle loro funzioni all'interno dell'impresa. La motivazione alla base di tale scelta è quella di evitare la duplicazione dei costi inerenti a ciascuna funzione; inoltre, tale forma, consente sia di realizzare le economie di scala che una divisione del lavoro efficiente.

Con l'espansione delle dimensioni aziendali si va incontro al fenomeno della perdita di controllo, dovuta ad un ampliamento eccessivo dello *Span of Control* che rende difficilmente governabile le varie funzioni dall'unico staff direttivo; ciò indebolisce l'efficienza dell'impresa e ne favorisce il perseguimento degli obiettivi diversi dal profitto.

Tali obiettivi specifici, perseguiti da singole parti, sono dovuti al sovraccarico della forma ad U, la quale incontra dei limiti dovuti alla razionalità limitata dei soggetti che ne fanno parte: si riscontra incapacità nel realizzare ed individuare gli obiettivi organizzativi globali ed un incremento dell'insorgenza di comportamenti opportunistici.

La forma ad U, quando vi si riconosce l'incapacità governativa, viene sostituita dalla forma ad M (impresa Multidivisionale), che può essere considerata come un'insieme di forme ad U in scala ridotta.

La performance può ora essere misurata senza grandi difficoltà dalla presenza di un ufficio direttivo che si occupa di varie funzioni quali pianificazione, allocazione efficiente delle risorse, creazione e gestione di un sistema di controllo esteso a tutte le divisioni.

Il passaggio alla forma ad M, agevola il perseguimento degli obiettivi di efficienza e di profitto con la creazione di uno staff direttivo, in linea con il modello Neoclassico.

L'estraneità dello staff rispetto alle decisioni di carattere individuale è l'elemento che più di ogni altro permette all'impresa di perseguire gli obiettivi di carattere globale.

Il secondo aspetto è quello della *Struttura d'autorità*. Williamson osserva che la struttura verticale è l'aspetto essenziale dell'autorità all'interno dell'impresa. È infatti l'autorità superiore che, attraverso il cosiddetto *Intervento Selettivo*, interviene nel momento in cui insorgono dei conflitti tra divisioni; vige quindi il meccanismo del riporto gerarchico, in cui la risoluzione del problema che insorge, viene rimandata all'autorità superiore per essere risolta.

Inevitabilmente però, con l'espandersi delle dimensioni dell'impresa, diminuisce il controllo che il vertice ha su di essa e sulle divisioni sottostanti. Si assiste quindi ad un *trade-off* tra quantità e qualità, inteso come un compromesso che il vertice deve realizzare tra la accuratezza e la quantità di informazioni in suo possesso.

Se la situazione all'interno dell'impresa si sviluppa in maniera negativa e sfavorevole si arriva alla *perdita di controllo*, caratterizzata dal deterioramento qualitativo subito dal flusso di informazioni, sia che esse circolino in un senso (top-down, dal vertice verso i livelli inferiori) che nell'altro (bottom-up, dal basso verso il vertice).

Williamson arriva quindi alla conclusione che non è tanto la mancanza di coordinamento a far sì che si giunga alla perdita di controllo; quanto piuttosto la razionalità limitata, la quale costituisce un vincolo alle dimensioni dell'impresa.

Se l'impresa cresce in maniera eccessiva, il flusso di informazioni in circolazione sarebbe molto elevato e difficile da gestire. Questa è una situazione che può avvenire comunemente nelle imprese moderne.

Ci si trova, quindi, davanti a società che hanno un grado troppo elevato di burocratizzazione, dovuto al fatto di voler compensare le lacune che la razionalità limitata e l'inefficiente flusso di informazioni provocano. L'inevitabile conseguenza di ciò è l'aumento della staticità e di converso una diminuzione della flessibilità. Tale situazione è molto dannosa per l'impresa moderna che è situata in un ambiente dinamico e, per questo, deve essere reattiva nell'effettuare dei cambiamenti laddove siano richiesti.

Una soluzione a questa situazione può essere rappresentata dal *Downsizing*, cioè dallo scorporo o dall'eliminazione di alcune divisioni o funzioni dell'impresa, vi sarà quindi una perdita dimensionale di quest'ultima a favore di un maggior controllo sui processi e sulla profondità delle informazioni che circolano.

Se si effettua un investimento in un bene capitale il cui valore, all'interno di una particolare relazione, sia superiore a quello che si avrebbe se lo si considerasse al di fuori di essa, tale investimento produce ciò che Williamson definisce effetto *Lock-in*.

A causa di tale effetto, l'impresa è immobilizzata nel suo investimento, e, se procedesse ad uno smobilizzo o scegliesse di interrompere la relazione con la controparte e ricorrere invece al mercato, andrebbe incontro ad una perdita di valore dell'investimento stesso.

Questa situazione sfocia, per i Neoistituzionalisti, nella proprietà unificata tramite l'integrazione verticale.

Si verifica, di conseguenza, una situazione svantaggiosa per chi si affida ancora alla contrattazione sul mercato.

Vi sono numerosi elementi da tenere in conto in un rapporto tra due o più imprese; la loro posizione contrattuale dipende dalla configurazione istituzionale assunta dal rapporto, condizionata a sua volta dal grado di specificità dei beni.

Williamson valuta anche l'opzione del cosiddetto *make or buy*, giungendo alla conclusione che si ricorre al mercato laddove la specificità del bene è bassa ed un mercato concorrenziale consente di appropriarsi di tale bene senza che vengano sostenuti costi eccessivi; quando la specificità è alta diviene invece più forte la spinta all'integrazione.

Quando infatti si contrattano dei beni specifici (cioè beni che perdono valore se utilizzati al di fuori della propria ragion d'essere), le parti non si affidano al mercato poiché temono di non riuscire ad appropriarsi del rendimento che deriva dall'investimento nel caso in cui si troveranno, in una situazione futura, in un ambiente non più concorrenziale: effettuare le transazioni all'interno dell'impresa è quindi considerato un vantaggio ed una garanzia nei confronti di comportamenti opportunistici.

Se le transazioni sono ripetute, un contratto a lungo termine, non ha effetti positivi solo per quanto riguarda la redistribuzione, tale tipo di contratto, infatti, riduce i costi di transazione dovuti ad una rinegoziazione continua.

Una serie di contratti a breve termine, inoltre, potrebbe risentire delle asimmetrie informative che sorgono durante il rapporto.

Questi ultimi sono sostanzialmente gli stessi che si riscontrano per i contratti a breve; ciò che cambia è la dimensione di tali costi.

Avendo brevemente trattato degli aspetti teorici dell'argomento impresa ed integrazione verticale, analizzati dal punto di vista dei maggiori studiosi dell'economia del secolo scorso, è possibile ora passare alla trattazione più specifica dell'argomento.

Questo viene affrontato nel prossimo capitolo su una base teorica; ne vengono individuate le caratteristiche, i vantaggi, gli svantaggi e le modalità attraverso cui l'integrazione viene realizzata.

2. Integrazione verticale, il quadro generale

Il termine “Integrazione Verticale dell’impresa” descrive l’azione di un’impresa di espandere il suo business a fasi differenti dello stesso processo produttivo; una società può essere integrata “a monte”, se ingloba tra le sue attività un passaggio antecedente a quello già svolto (ad es. una società assemblatrice di computer inizia a produrre hard disk); l’integrazione è invece “a valle” se l’impresa controlla uno step successivo a quello già effettuato al suo interno (ad es. una società assemblatrice di computer apre un negozio con il marchio della società stessa).

Fino agli anni ’70, le imprese italiane ed europee, erano caratterizzate da un elevato livello di verticalizzazione, che è andata diminuendo di intensità durante gli anni.

Infatti, per le caratteristiche particolari in cui versavano questi mercati, le principali nazioni, tra cui l’Italia, hanno assistito allo sviluppo di un processo di de-verticalizzazione da parte delle imprese residenti in quei territori. Numerose attività (solitamente caratterizzate da alta specificità) sono state affidate ad imprese esterne (*outsourcing*), permettendo da un lato di focalizzare la propria forza sul *core business*, dall’altro di risparmiare sui costi del lavoro e di gestione relativi a quelle attività date in appalto.

“Il concetto stesso di Integrazione Verticale è quasi un anatema per un numero crescente di imprese. La maggior parte dei giganti fortemente integrati del passato sta lavorando giorno e notte al processo di divisione in unità più piccole e flessibili, ovvero sta de-integrando.

Il passo successivo è una nuova integrazione, non attraverso acquisizioni, ma tramite alleanze con i partner più disparati in termini di forma e dimensioni”¹⁴ (T. Peters, 1994).

Come è intuibile dal passo estratto dall’opera di Peters, le imprese hanno subito negli ultimi cinquant’anni una crescente spinta alla de-verticalizzazione, a causa delle condizioni del mercato in cui si sono trovate ad operare (descritte nel capitolo successivo).

Solo negli ultimi anni, si è assistito ad un nuovo processo di integrazione, da un lato per i cambiamenti avvenuti nella struttura del mercato, dall’altro perché si sono modificate le esigenze ed i fattori di spinta che portano il management delle organizzazioni a scegliere di adottare una struttura più o meno integrata verticalmente.

¹⁴ T. Peters, “*Liberation Management*”, 1994.

Di tutto ciò se ne parlerà più nello specifico nei capitoli seguenti. Per ora andiamo ad analizzare le caratteristiche dell'integrazione verticale, quali sono i suoi vantaggi gli svantaggi rispetto al ricorso al mercato, e quando, basandosi su un'analisi teorica, conviene affidarsi alla gerarchia piuttosto che al mercato o viceversa.

Per mettere meglio a fuoco le differenze si è scelto di partire dall'analisi di un sistema antitetico a quello verticalizzato, un sistema cioè di mercato.

2.1. Il mercato

Quando le dimensioni dell'impresa e l'ammontare degli acquisti è troppo basso per consentire una produzione interna di input specializzati, le imprese sono solite servirsi di fornitori esterni. Si tratta spesso anche di input comuni per i quali esistono molti fornitori in concorrenza tra loro, per le imprese è dunque vantaggioso rivolgersi a questi ultimi senza il pericolo che insorgano ostacoli imprevisti o problemi di alcun genere.

Adam Smith sosteneva che il mercato può essere considerato come una sorta di "mano invisibile"¹⁵ che massimizza l'efficienza degli operatori, poiché questi sono in concorrenza tra loro ed ognuno di essi è incentivato ad essere il più produttivo; si attiva quindi automaticamente un processo di allocazione delle risorse efficiente.

Negli ultimi cinquanta anni la crescente presenza all'interno del territorio europeo di imprese dedite alla produzione di beni specifici, ha fatto sì che queste trovassero conveniente operare in una prospettiva di ricorso al mercato, piuttosto che produrre internamente. Vediamo ora i vantaggi e gli svantaggi che agiscono sull'assetto e sulle performance delle imprese nel caso in cui ricorrono al mercato piuttosto che ad una struttura gerarchica.

Ricorrendo al mercato si potrebbe dire in maniera generica che si penalizza l'informativa a favore di una riduzione dei costi di produzione. Ovviamente questa concezione di ricorso al mercato è molto approssimativa. Le imprese si sono trovate, a partire dalla seconda metà del secolo scorso, ad operare in un mercato in cui vi era un'ampia offerta di beni intermedi; in tali condizioni, vedevano la possibilità di destinare le risorse e specializzare le competenze interne esclusivamente nelle attività *core*, come un fattore chiave per raggiungere un vantaggio competitivo rispetto alle concorrenti.

¹⁵ A.Smith, "Ricchezza delle nazioni", 1976.

2.1.1. I vantaggi del ricorso al mercato

Per capire esattamente quali sono gli effettivi vantaggi perseguibili nella pratica da una strategia di questo tipo li analizziamo uno ad uno:

- **Economie di varietà:** quando la scala di produzione di un'impresa è piccola, un fornitore può godere di economie di varietà esercitando attività che non sono collegate o correlate con quelle dell'impresa acquirente. Un esempio di tale situazione è costituito, ad esempio, dai venditori di carburante, i quali spesso offrono servizi aggiunti come vendita di cibo, offrire servizi di un'officina meccanica o il lavaggio auto¹⁶.
Ciò che rende così conveniente realizzare economie di varietà è il fatto che le attività, non essendo connesse tra loro, permettono di diversificare il business dell'impresa. Così facendo, questa, ridurrà il rischio di fallimento, poiché, a differenza di quanto succederebbe se le attività fossero collegate tra loro, il fallimento di uno dei business non implica necessariamente il fallimento degli altri.
- **Economie di scala:** il ricorso al mercato può rappresentare un vantaggio nel momento in cui la quantità di un determinato input, di cui l'impresa ha bisogno, è troppo piccola e non consente il raggiungimento di un livello di produzione efficiente tale da creare economie di scala e rendere quindi conveniente la creazione di tale input per vie interne ed autonome alla stessa.
- **Competenze specifiche:** Un'impresa può rivolgersi al mercato, e quindi ad un fornitore esterno, anche quando non ne derivino benefici derivanti da economie di scala o di varietà, come analizzato in precedenza. La società troverà conveniente rivolgersi all'esterno per la produzione di determinati prodotti o componenti laddove vi siano fornitori esperti che abbiano acquisito capacità specifiche che gli consentano di migliorare il prodotto, assemblarlo in maniera rapida, oppure incorporare in esso la più recente innovazione tecnologia che consente di mantenere bassi costi di produzione. La natura delle competenze specifiche e la diversità delle economie di varietà si rivelano molto importanti per quanto riguarda le decisioni relative all'espansione orizzontale dell'impresa.
- **Indipendenza dei fornitori in un mercato concorrenziale:** quando si parla di input di tipo comune, le imprese sono solite rivolgersi al mercato, poiché tali beni possono essere forniti da imprese in concorrenza tra loro che lucrano un profitto normale. Le imprese fornitrici sono infatti incentivate

¹⁶ Esempio dal vol. II di "Economia, organizzazione e Management", di P.Milgrom e J.Roberts 1994 .

ad offrire vantaggi di tipo qualitativo o di costo, per usufruire, anche se temporaneamente, di un maggior profitto. La caratteristica della concorrenzialità consente infatti di acquistare l'input dal fornitore che offre un rapporto qualità-prezzo più conveniente per l'impresa, oppure di ottenere particolari vantaggi in termini di costo o qualità. Un'alternativa possibile sarebbe quella di incorporare la società fornitrice, rendendola parte dell'impresa acquirente; ciò potrebbe però causare problemi di conflitti di interessi e di moral hazard tra il manager della prima e quello dell'impresa fornitrice.

Ricorrere al mercato, oltre ad i vantaggi appena elencati, presenta anche degli svantaggi, dovuti ad un insieme di fattori che rendono gli scambi incerti e possono portare a comportamenti opportunistici.

2.1.2. Gli svantaggi del ricorso al mercato

Gli svantaggi derivanti da un'organizzazione basata principalmente sul "to buy" derivano dai cosiddetti costi di Transazione. Questi rappresentano il costo addizionale a quello del bene o del servizio stesso, sostenuto durante uno scambio. Infatti, prima che possa aver luogo sul mercato una transazione da cui possano beneficiare entrambe le parti, almeno una di queste deve sostenere dei costi relativi alla ricerca, allo scambio di informazioni ed alla negoziazione dei termini dello scambio. Tutte queste attività rappresentano dei costi in termini di tempo, denaro ed energia.

I costi di Transazione

La teoria dei costi di transazione fu introdotta da Coase per dare una spiegazione al fenomeno delle imprese; queste ultime esistono, secondo l'economista, in quanto sopperiscono ai limiti del mercato e differiscono in relazione alla natura dell'organizzazione e al modo nella quale essa è organizzata.

Possono essere individuate due tipologie di costi di transazione: la prima concerne i cosiddetti "*Costi di coordinamento*", i quali esistono in relazione ai problemi determinati dai dettagli delle transazioni, in quanto si deve rendere nota la propria disponibilità alla contrattazione ai potenziali venditori ed acquirenti, mettendosi in contatto tra loro. Questi costi, nei mercati più evoluti, comprendono anche i costi per la pubblicità e le spese di ricerca di mercato per determinare le preferenze dei consumatori.

La seconda tipologia di costi di transazione è rappresentata dai "*Costi di incentivazione*", che possono a loro volta essere distinti in due sottogruppi. Il primo riguardante le "*asimmetrie e incompletezze informative*", cioè situazioni nelle quali una delle due parti coinvolte nella transazione ha un'informazione privilegiata rispetto l'altra parte, che non può quindi determinare l'accettabilità o meno dei termini contrattuali; in tali situazioni può capitare che transazioni mutualmente vantaggiose non abbiano luogo poiché una delle due parti teme di essere vittima di un raggio.

Il secondo sottogruppo di costi di incentivazione riguarda “*l'imperfetta capacità di tener fede agli impegni*”, cioè l'incapacità delle parti di tener fede alle promesse formulate *ex ante*, alle quali *ex post* potrebbero voler rinunciare.

Secondo l'approccio di Coase appena descritto, le transazioni differiscono tra loro per una serie di dimensioni, quali: specificità degli investimenti, frequenza con la quale si verificano transazioni simili, incertezza della prestazione richiesta e complessità della transazione, difficoltà nella misurazione della performance ed infine la connessione della transazione con altre che riguardano gli stessi soggetti.

Vi sono però dei limiti all'approccio proposto dell'autore. L'ipotesi di fondo, cioè che le organizzazioni sono strutturate in modo da minimizzare i costi di transazione, risulta problematica per due ragioni fondamentali. La prima è che sarebbe falso affermare che generalmente i costi totali di un'impresa sono composti dai costi di produzione ed i costi di transazione.

La seconda ragione riguarda l'idea che le istituzioni efficienti minimizzino i costi di transazione; l'efficienza infatti non può essere un criterio sufficientemente robusto da fornire spiegazioni precise, poiché sono varie le soluzioni efficienti che esistono per ogni problema di allocazione delle risorse¹⁷.

Un altro limite che le imprese incontrano nel momento in cui si rivolgono al mercato per effettuare gli scambi è costituito dall'Opportunismo. È opportuno quindi passare alla descrizione di tale fenomeno e vedere in cosa consiste.

L'Opportunismo

Se le transazioni si basassero sulla fiducia reciproca e le due parti avessero la certezza che la controparte non avesse per nessuna ragione atteggiamenti opportunistici, allora il mercato non darebbe luogo a risultati negativi e inefficienti.

Opportunismo significa ricercare e tutelare con ogni mezzo i propri interessi, anche con l'inganno o con la mancata diffusione di informazioni. In questi casi, l'impresa che si avvale di tali informazioni omettendone consapevolmente la comunicazione, si trova in una posizione di vantaggio rispetto alla controparte, ignara del fatto che andrà ad effettuare una transazione per lei sveniente.

Sono tre le principali caratteristiche delle transazioni che favoriscono la comparsa dell'opportunismo: la prima riguarda la *Specificità delle attività*, cioè lo scambio di beni che perdono parte o tutto il loro valore se vengono utilizzati al di fuori del loro contesto specifico. Vi possono essere casi in cui per l'impresa è impossibile utilizzare o reperire tali beni in un modo alternativo a quello previsto; in tal modo, questa può essere oggetto di sfruttamento da parte di terzi, poiché questi ultimi potrebbero voler trarre vantaggio dal bisogno della prima (proponendo ad esempio prezzi elevati che la controparte sarà costretta ad accettare).

¹⁷ P.Milgrom e J.Roberts, Vol. I di “*Economia, organizzazione e Management*”, 1994.

La seconda caratteristica delle transazioni che favorisce il presentarsi di situazioni opportunistiche è l'*Incertezza*. Tale caratteristica, deriva direttamente dalla razionalità limitata, concernente ai limiti mentali legati all'individuo stesso e che si rispecchiano sulle scelte non ottimali che compie, poiché influenzate da elementi esterni. Tali limiti portano ad una scelta non ottimale, bensì sufficiente. Ovviamente maggiori sono le incertezze relative alla transazione, dovute ad una scelta non ottimale, maggiore sarà la probabilità di fallimento di mercato, a causa della difficoltà di redigere un contratto che preveda di poter risolvere tutte le diverse contingenze possibili.

L'ultima caratteristica che favorisce il presentarsi di comportamenti opportunistici è la bassa frequenza delle transazioni. Se queste avvengono frequentemente, le parti saranno più propense a tutelarsi, poiché saranno maggiormente esposte a tentativi di sfruttamento da parte di terzi dovendosi occupare continuamente di contrattazioni e negoziazioni.

Bisogna aggiungere tuttavia che la reputazione è un fattore fondamentale che frena l'impresa dal mettere in atto comportamenti opportunistici.

Quando un'impresa ha un comportamento di questo tipo, infatti, nessuno sarà disposto a trattare con essa; in tal modo, la preoccupazione di costruirsi una buona reputazione, può disincentivare gli individui ad assumere tali atteggiamenti¹⁸.

Avendo quindi trattato dei vantaggi e degli svantaggi in cui incorrono le organizzazioni che operano principalmente sul mercato, si può ora passare all'argomento principale della tesi, ossia l'integrazione verticale.

Nel paragrafo seguente sono presentate le caratteristiche del fenomeno e, come è avvenuto per il ricorso al mercato, una breve descrizione delle argomentazioni favorevoli e non, a questo collegate.

2.2. L'integrazione verticale

Quando prevalgono determinate condizioni, come ad esempio la concorrenza tra fornitori e la presenza di input di tipo comune, i vantaggi del ricorso al mercato sono evidenti. Quando tali condizioni non si verificano, l'integrazione verticale è la struttura consigliabile.

Numerosi sono i vantaggi dell'utilizzo di una struttura verticale ma, nonostante ciò, si è assistito in Europa ad un fenomeno di de-verticalizzazione iniziato negli anni '70.

Prima di analizzare tale fenomeno, e capire quali erano le condizioni di contesto che hanno spinto le imprese europee a privilegiare un approccio di ricorso al mercato, analizziamo sul piano teorico quali sono i vantaggi e gli svantaggi derivanti da un sistema integrato verticalmente.

¹⁸ E. Carloni, "Mercato o gerarchia?".

2.2.1. I vantaggi dell'Integrazione Verticale

L'organizzazione gerarchica è indirizzata verso uno specifico obiettivo aziendale, tale obiettivo viene perseguito controllando il comportamento dei singoli individui e le performance legate al loro operato con costi inferiori di quelli che si avrebbero con il ricorso al mercato.

Con tale struttura organizzativa si eliminano inoltre tutti i problemi connessi alle transazioni con le altre imprese.

I vantaggi connessi ad una struttura di questo tipo sono:

- *Protezione degli investimenti e miglior coordinamento degli stessi:* nelle moderne economie, le imprese si servono di strumenti altamente specializzati; queste si impegneranno ad addestrare i propri rivenditori all'uso ed alla comprensione di questi strumenti, cosicché essi possano illustrare ai potenziali acquirenti come usarli, ed avranno competenze specifiche nella manodopera.

Se invece l'impresa si servisse di rivenditori esterni dovrebbe fare fronte a spese di addestramento e di coordinamento del personale per procedere al trasferimento dell'informazione al cliente; ciò andrebbe a determinare non solo una comunicazione indiretta tra la società ed il consumatore finale, ma ne aumenterebbe il costo ed i tempi.

Un altro problema che si risolve integrando verticalmente, e che contribuisce alla protezione dell'investimento, è quello di preservare il *know-how* interno da società esterne; la profonda conoscenza sull'utilizzo della tecnologia si conserva quindi nell'impresa stessa, evitando di essere diffusa tra le società concorrenti.

In un'organizzazione integrata, la coordinazione e la pianificazione tengono conto delle esigenze di chi fabbrica il prodotto, di chi lo vende e di chi ne fornisce le componenti. Questi attori, individuano insieme la capacità produttiva necessaria, gli investimenti in impianti specializzati ed i miglioramenti di cui hanno bisogno per incrementare la qualità del prodotto ed avere costi di produzione più bassi.

Nel caso in cui l'investimento richiesto è altamente specifico, l'integrazione verticale consente di attenuare il rischio di abbandono della tecnologia.

- *Minore necessità di ricorrere ad incentivi basati sulla performance:* se ci si affida ad un fornitore indipendente si deve ricorrere ad un piano di incentivi, poiché questo deciderà in maniera autonoma come allocare il proprio impegno ed il proprio tempo tra le varie attività. Se risulta difficile valutare la performance dei fornitori, allo stesso modo aumenta la difficoltà di stabilire degli incentivi adeguati, risulta quindi costoso servirsi di un'impresa esterna per ottenere i servizi desiderati.

Se gli agenti di vendita sono interni alla compagnia, si possono offrire invece incentivi più deboli, senza doversi poi preoccupare che questi dedichino un impegno maggiore ai prodotti della concorrenza, come potrebbero fare invece agenti esterni, se venisse offerto loro un piano di incentivazione di importo minore.

- *Le distorsioni causate dalla presenza di monopoli:* nel caso in cui il mercato all'interno del quale si opera non è perfettamente concorrenziale, possono esservi situazioni di inefficienza riguardanti il ricorso al mercato.

Se l'impresa opera in un sistema monopolistico, il fornitore, dotato di efficace forza contrattuale nei suoi confronti, potrebbe applicare un prezzo maggiorato per i servizi offerti, superiore al proprio costo marginale. Tale prezzo conduce ad un uso inefficiente dell'input e ad una perdita di valore dell'impresa. Una situazione di questo genere, può essere in parte limitata se le parti si accordano sul prezzo da applicare nella transazione.

L'integrazione verticale in questo caso rappresenta la soluzione, anche se, in questo caso, non è priva di costi; acquisire il fornitore e mantenere la propria scala di produzione significa, per l'impresa, incorrere nel pagamento di costi legati all'incentivazione del manager della società fornitrice, per far sì che questo abbia un comportamento adeguato e coerente con gli obiettivi dell'impresa.

Nel caso in cui sia il fornitore che l'impresa abbiano un forte potere contrattuale nel mercato in cui operano, tenderanno ad applicare dei prezzi superiori al loro costo marginale per aumentare i profitti derivanti dalle vendite; tale fenomeno è la cosiddetta "Doppia Marginalizzazione", caratterizzato dall'aggiunta di un surplus sul prezzo equo sia nella transazione fornitore-impresa, sia in quella impresa-consumatore finale.

La conseguenza di tale fenomeno è che il prezzo dell'output è eccessivamente alto, tale da compromettere i profitti congiunti che impresa e fornitore avevano previsto.

Se invece l'impresa vendesse il bene ad un prezzo più basso, otterrebbe profitti più alti e consumatori più soddisfatti.

- *Conquista delle rendite del fornitore:* talvolta sorgono problemi di contrattazione tra l'impresa e il suo fornitore; questi derivano dal fatto che quest'ultimo, per massimizzare i propri profitti, potrebbe chiedere all'impresa dei prezzi più alti della norma, legati alla qualità dei beni che fornisce, o, in alcuni casi, diminuire i costi sostenuti per i beni a scapito della qualità.

L'integrazione verticale dà la possibilità alle imprese di evitare di trovarsi in questa situazione, ma potrebbe comunque non essere in grado di eguagliare la performance del proprio fornitore. Si

può infatti incorrere nella situazione in cui le extra-rendite pagate ai fornitori, vengano ora attribuite ai manager, sottoforma di incentivi, per innalzare la qualità degli input prodotti.

Per uscire da questa ulteriore situazione, l'impresa può sostituire le rendite al controllo, riducendo il valore totale dell'impresa, ma incrementandone i profitti; in ogni caso l'impresa troverà più semplice esercitare un potere discrezionale sui propri dipendenti, che non su un fornitore esterno all'impresa.

Poiché non vi sono le capacità e le conoscenze possedute dal fornitore, la società eguaglierà con difficoltà l'efficienza tecnica raggiunta dal fornitore quando era indipendente; tuttavia questa, potrebbe essere in grado di produrre ad un costo inferiore rispetto al prezzo in precedenza pagato per l'input.

Come già detto in precedenza questa soluzione è attuabile se nascono dei problemi contrattuali tra l'impresa ed il suo fornitore, poiché di rado l'impresa sceglierà di verticalizzare per risparmiare sui costi e penalizzate quindi la qualità dell'input.

- *Barriere all'entrata*: la creazione di barriere una caratteristica dell'integrazione, che può talvolta portare benefici alle imprese che verticalizzano, altre volte porta invece a situazioni complicate. Se si considera esclusivamente l'interesse dell'impresa che effettua l'operazione di integrazione con un suo fornitore, questa può essere vantaggiosa perché crea delle barriere all'entrata nei confronti delle altre imprese che decidono successivamente di concorrere nello stesso mercato. Ciò avviene perché l'integrazione del fornitore eliminerebbe un importante fonte di offerta per un concorrente a valle, il quale sarà costretto a cercare una fonte di approvvigionamento alternativa. Data tale difficoltà, l'impresa concorrente sarebbe certamente dissuasa dall'effettuare un tentativo di entrata. Se quest'ultima decidesse comunque di entrare nel mercato, potrebbe però sconvolgere gli equilibri esistenti; infatti al nuovo ingresso seguirebbe un'espansione del mercato ed un incremento della domanda dell'input. Nel caso in cui l'impresa fornitrice prevede di poter realizzare profitti maggiori (rispetto a quelli che realizza con l'integrazione) derivanti dall'aumento della domanda di input e dall'espansione del mercato, richiederà all'impresa a valle un prezzo molto più alto per indurla ad integrarsi. Prezzo che probabilmente quest'ultima non vorrà o non sarà in grado di pagare.
- *Il Know-How come variabile strategica*: negli anni passati le imprese hanno mostrato una concentrazione di impiego delle proprie risorse volta a proteggere quelli che erano considerati i

core business, ossia le attività di punta sulle quali, le stesse, costruivano il loro vantaggio competitivo.

Negli anni recenti, invece, si è verificato un cambio di tendenza. Le imprese infatti hanno compreso l'importanza della conoscenza interna come vantaggio da preservare come una sapere in grado di distinguerla dalle altre società.

Nella nuova dimensione l'enfasi si sposta quindi sull'investimento permanente e sull'accumularsi delle conoscenze interne, che tali devono rimanere, per costituire un vantaggio competitivo che, in funzione dell'evoluzione della domanda, è destinato ad essere fulcro centrale dell'ampliamento dimensionale dell'impresa.

Non si tratta quindi di un fenomeno "di nicchia", che riguarda solamente un numero esiguo di società che hanno deciso di fondare il loro vantaggio sul sapere, bensì di un significativo segmento dell'industria italiana.

La conoscenza è fondamentale nella risposta ai cambiamenti, sempre più frequenti, della domanda; cambiamenti, intercettati grazie al know-how interno, che consentono alla società di differenziare la sua offerta.

Non è più una domanda pretenziosa, rivolta esclusivamente al top della gamma, al contrario, è una domanda che presenta un'ampia diversificazione e che cerca la qualità nei prodotti che i consumatori acquistano.

Per articolare maggiormente la gamma dei prodotti offerti e rinnovare le soluzioni non basta ricorrere all'informatizzazione dell'azienda, l'IT da solo non aumenta l'efficienza; può però essere molto utile per cogliere tutte le informazioni presenti e garantirne il flusso corretto all'interno della struttura aziendale.

Il fatto che le imprese puntino sempre più sulla conoscenza quale fattore che può offrire un vantaggio competitivo, aumenta il grado di integrazione verticale della loro struttura: verso monte per far sì che velocità e flessibilità di risposta siano efficienti, per controllare la qualità dei processi e per stimolare i fornitori a divenire sempre più evoluti ed interattivi; verso valle per catturare quote di valore nei servizi e migliorare lo sviluppo dell'impresa nella funzione commerciale, in un mondo dove la distribuzione conta sempre di più.

Le imprese che competono sul Know-how tendono necessariamente per questi motivi ad una crescita dimensionale¹⁹.

¹⁹ *Centro Studi Confindustria, "L'industria Italiana cambia volto: le imprese puntano su conoscenza e crescita", 2011*

2.2.2. Gli svantaggi dell'Integrazione Verticale

Avendo quindi analizzato quali sono quelli che le imprese considerano vantaggi dell'operare con una struttura integrata verticalmente, piuttosto che ricorrere al mercato, si procede ora alla trattazione degli svantaggi che possono presentarsi con l'adozione della stessa.

Molto spesso accade che le imprese che si affidano ad una struttura di questo tipo possano incorrere in rigidità ed eccessiva burocratizzazione.

Quando infatti vi è una crescita delle dimensioni dell'impresa, dovuta all'integrazione interna dei processi, per controllare al meglio tutte le fasi della produzione, le aree operative ed il flusso di informazioni, l'impresa tende ad accrescere anche la standardizzazione e la burocratizzazione; tende cioè a fissare regole di comportamento standardizzate per i vari eventi comuni che accadono al suo interno.

L'incombente rischio di fare ciò è quello di portare la società in una fase di eccessiva rigidità strutturale, che provoca l'immobilità dell'impresa di fronte ai cambiamenti imposti dal mercato.

Analizziamo quindi quali sono i rischi che derivano in maniera diretta dal fenomeno della rigidità strutturale e le difficoltà che l'impresa incontra:

- *Difficoltà a passare a nuovi fornitori:* quando viene realizzato il processo di integrazione, la società assorbe al suo interno le attività di fornitura di beni specifici o di produzione che prima erano invece operate nel mercato.

Stringere rapporti così stretti e vincolanti con altre imprese o comunque effettuare ingenti investimenti in attività permanenti al suo interno, porta l'impresa in questione ad avere difficoltà nel cambiamento e nell'evoluzione. È molto difficile infatti poter stringere nuovi accordi con altri fornitori presenti sul mercato che potrebbero rappresentare una soluzione più conveniente.

Questo concetto è strettamente legato al fenomeno dell'*irrecuperabilità degli investimenti* e a quello dell'effetto *lock-in* che vincola la società al perseguire degli investimenti meno remunerativi di altri, ma che sono comunque meno costosi di un'eventuale disinvestimento per ricorrere nuovamente al mercato e sciogliere i vincoli dell'integrazione.

- *Aumento dei costi fissi e del punto di pareggio:* questo concetto può essere compreso in maniera intuitiva; nel momento in cui le dimensioni dell'impresa aumentano, incrementa anche l'ammontare dei costi fissi sostenuti dalla stessa. Ciò è dovuto all'assorbimento di nuovi processi produttivi al suo interno e alla crescita dei costi relativi al coordinamento e all'incentivazione a perseguire gli obiettivi globali che l'impresa sostiene nei confronti del nuovo fornitore.

L'aumento dei costi fissi, analizzati secondo un ottica economica, vanno ad influire sul punto di pareggio dell'impresa (Break Even Point), che misura la quantità di prodotto che deve essere venduta necessaria alla copertura dei costi fissi.

Dove:

$CF = \text{Costi Fissi}$.

$MC = \text{Margine di Contribuzione}$, dato dalla differenza tra prezzo unitario e costo unitario.

Supponendo che l'impresa mantenga il Margine di Contribuzione costante, l'aumento dei Costi Fissi, costringe la stessa a produrre e vendere una maggior quantità del bene finale per raggiungere il punto di pareggio.

- *Lentezza nell'adozione di tecnologie innovative*: la maggior staticità dell'impresa, dovuta come già detto all'aumento delle dimensioni strutturali della stessa, può talvolta provocare lentezza nell'adeguamento ai cambiamenti del settore.

Al giorno d'oggi le imprese più efficienti e che ottengono maggiori profitti sono quelle più reattive ai cambiamenti o che, addirittura, si propongono come *first mover* promotrici di una determinata tecnologia. Tale capacità può essere raggiunta solo da imprese agili e flessibili, che non facciano uso eccessivo della burocrazia interna per regolarne i processi e assicurare una stabilità, e talvolta staticità, dannosa da questo punto di vista.

- *Aumento delle barriere all'uscita*: Tale fenomeno è strettamente legato a quelli precedentemente elencati. Le barriere all'uscita sono identificabili in quei fattori che economici e strategici che trattengono un'impresa in un mercato, anche se questa avrebbe interesse ad uscirne data la bassa redditività.

Con l'aumentare delle dimensioni d'impresa per gli investimenti effettuati ed i fornitori specializzati assorbiti, le barriere all'uscita si palesano sempre di più. Esempi di barriere all'uscita sono: presenza di elevati costi fissi, presenza all'interno dell'impresa di strutture con impianti specializzati difficili da trasferire a terzi o da riconvertire, attività strategica dipendente dalle azioni intraprese da altre società operanti nello stesso mercato o in mercati affini, ostacoli politici o contrattuali che vincolano l'impresa a restare nel mercato nel quale opera.

- *Costi d'Agenzia*: questo termine è utilizzato in economia per indicare la situazione in cui un individuo (l'agente) agisce per conto di un altro (il principale), e si suppone che tale azione avvenga promuovendo l'interesse di quest'ultimo. Il costo d'Agenzia si evidenzia quando principale e agente hanno interessi diversi, e, quest'ultimo, invece che agire per conto del primo, tenderà al perseguimento dei propri interessi; si vanno così a determinare costi di produzione legati al comportamento opportunistico dei dipendenti e costi sostenuti per il controllo dell'operato degli agenti affinché si limitino i comportamenti scorretti e si verifichi l'impegno del personale.

Una soluzione per fare in modo che i costi d'agenzia si riducano consiste nell'adottare un programma di incentivi, mediante il quale i dipendenti non ricevono dei premi solo in base alla performance della propria divisione, ma anche in base a quella dell'impresa nel suo complesso; in tal modo gli incentivi consentono di fare coincidere gli interessi dei dipendenti con quelli della proprietà.

2.2.3. I costi Amministrativi

Ricorrendo all'integrazione verticale le imprese hanno la possibilità di ridurre fortemente i Costi di Transazione che si andrebbero a sostenere se si opera sul mercato.

Nonostante ciò vi sono altri tipi di costi da sostenere, i quali sono legati all'internalizzazione delle attività: i "Costi Amministrativi". Vediamone le caratteristiche dei principali.

La prima di queste è connessa con le *differenze nella scala efficiente minima*. Questa tipologia di costi è stata anticipata in precedenza tra gli svantaggi dell'integrazione. Se un'impresa decide di produrre da sé un input, risparmia sui costi di transazione imposti dal mercato; allo stesso tempo, nel caso in cui l'input richiesto sia in quantità inferiore a quello necessario per raggiungere un'economia di scala, l'impresa avrà una produzione inefficiente e si troverà ad avere costi più elevati di quelli che sosterebbe se si rivolgesse al mercato.

Un altro caso in cui devono essere sostenuti ingenti costi amministrativi concerne lo *sviluppo delle competenze distintive e del loro flusso informativo*. Se un'impresa è specializzata in poche attività, il suo vantaggio fondamentale è quello di avere una conoscenza profonda e specifica delle stesse. Anche le società di grandi dimensioni, come Xerox e Phillips, difficilmente possono sviluppare competenze informatiche paragonabili a quelle di imprese specializzate in Information Technology, come Ibm e Accenture.

Questo ragionamento presuppone, tuttavia, che le competenze di diverse attività verticalizzate siano tra loro indipendenti. Se esistesse una relazione tra loro, il meccanismo di integrazione può definirsi ancora più efficace e favorire lo sviluppo di competenze distintive. Il costo amministrativo qui

rappresentato, consiste quindi nel relazionale le competenze di queste attività e di favorire il corretto flusso informativo tra le stesse.

Anche la *gestione strategica di attività differenti* contribuisce alla creazione di costi amministrativi. Questa è una difficoltà che riguarda il piano strategico e organizzativo dell'impresa. Negli anni passati ci si è accorti che difficilmente una società di distribuzione possiede le capacità tecniche e strategiche per effettuare anche la fase della produzione o del design.

Le imprese che integrano produzione, distribuzione e design, come ad esempio Zara o Gucci, sono molto rare. La maggior parte dei distributori, al contrario non produce nulla; e poche aziende produttrici vendono direttamente i propri prodotti.

Questi problemi nel gestire contemporaneamente le due fasi, deriva dal fatto che queste richiedono competenze organizzative, gestione delle risorse umane, competenze e stili gestionali che presentano grandi differenze; le quali costituiscono il fattore principale della tendenza alla de-verticalizzazione di numerose imprese. Emblematiche sono la frammentazione di Marriot e di Coca-Cola: la prima ha realizzato che essere proprietari di una catena di hotel rappresenta un business diverso dal gestirli; la seconda ha invece separato le attività di imbottigliamento e distribuzione da quelle di gestione del marchio globale.

Tra i costi amministrativi più rilevanti vi sono *gli incentivi*: il fatto che una società sia integrata verticalmente provoca una distorsione nella percezione degli incentivi. Se l'interazione tra venditore ed acquirente avviene sul mercato, il primo sarà spinto dal perseguire l'efficienza per attirare il cliente ad effettuare ulteriori contrattazioni in futuro, il secondo sarà motivato ad ottenere le migliori condizioni possibili contrattuali. Questa situazione appena rappresentata è caratterizzata da *incentivi forti*, poiché entrambi avranno grosse perdite nel caso in cui la contrattazione non va a buon fine.

Con l'integrazione verticale, le relazioni tra fornitore ed acquirente sono invece rappresentate da *incentivi deboli*, poiché le conseguenze negative di chi non fa un buon lavoro, e proviene dall'interno dell'impresa, sono spesso lente e poco visibili.

Una soluzione a questa situazione, che permette di creare incentivi forti anche per coloro che agiscono all'interno, è rappresentata dalla creazione di Organizzazioni di Servizi Condivisi, in cui le divisioni interne si aprono alla concorrenza proveniente dall'esterno, ed i fornitori appartenenti all'azienda competono con i fornitori esterni per servire le divisioni operative.

Vi sono possono essere casi in cui i costi sostenuti derivino dagli *effetti competitivi dell'integrazione*. La verticalizzazione può essere utilizzata per estendere il potere monopolistico da uno stadio della catena del valore di un settore, ad uno contiguo. Tuttavia, come dimostrano gli economisti, questi casi sono molto rari.

Una situazione più comune è quella di un'impresa che danneggia la propria posizione di forza ricorrendo all'integrazione verticale. Se l'impresa, integrando, diventa un concorrente dei suoi stessi fornitori e clienti, questi ultimi saranno restii a collaborare con essa in futuro.

Un esempio pratico è rappresentato dalla Walt Disney che, acquisendo il network televisivo Abc, ha recato un danno ai rapporti con gli altri network televisivi; inoltre, tale acquisizione, ha disincentivato gli altri studi di animazione a collaborare con la Abc allo sviluppo di nuove produzioni.

Infine, tra i costi amministrativi che possono incorrere durante il processo di integrazione verticale, si possono includere quelli relativi alla *diffusione dei rischi*. Un effetto molto importante da cui ci si deve proteggere è quello che riguarda la diffusione dei problemi; quando l'integrazione verticale è strutturata in modo che ogni attività a monte dipende da quella a valle e viceversa, quando si presenta un problema in uno stadio qualsiasi della catena del valore, questo si ripercuoterà sugli stadi successivi della produzione e, nei casi più gravi, l'impresa è costretta ad interrompere l'attività.

2.3. I diversi tipi di integrazione verticale

Fino ad ora sono stati messi a confronto i contratti di mercato e le relazioni provenienti dall'integrazione verticale.

I modelli di relazioni verticali possono essere di vari tipi e sono classificati in base a due caratteristiche fondamentali: la prima concerne la *quantità di risorse* che acquirente e venditore impegnano nella relazione. Nei contratti di mercato "occasionalmente" non vi è alcun impegno significativo; l'integrazione al contrario richiede un determinato investimento di risorse.

La seconda riguarda le *caratteristiche formali delle relazioni*: l'integrazione verticale può essere più o meno formale, a discrezione del management; ad esempio i Franchising ed i contratti a lungo termine prevedono una documentazione ingente e complessa. I contratti occasionali, invece, non richiedono quasi alcuna documentazione e gli accordi di collaborazione sono generalmente informali.

Si considerano quindi i diversi tipi di relazioni che possono intercorrere tra imprese.

2.3.1. I contratti a lungo termine

Questi prevedono una serie di transazioni ripetute durante un predeterminato arco temporale, le responsabilità e le condizioni contrattuali delle due parti sono specificate e descritte per evitare conflitti o comportamenti opportunistici.

Sono proprio queste previsioni contrattuali che spesso creano problemi. Infatti tali contratti possono essere talvolta troppo specifici e vincolanti da creare problemi alla libertà di movimento delle imprese

e condizionare le loro decisioni strategiche; altre volte i contratti possono essere invece così vaghi che danno luogo a comportamenti opportunistici oppure ad interpretazioni conflittuali.

2.3.2. Le partnership con i fornitori

Tanto maggiori sono le difficoltà che l'impresa incontra a stipulare accordi vantaggiosi sul mercato, più grandi saranno i vantaggi derivanti dalle relazioni verticali basate sulla fiducia e sulla comprensione reciproca.

Una situazione di questo tipo può garantire la sicurezza necessaria per effettuare investimenti specifici, la flessibilità e gli incentivi per contrastare l'opportunismo. Le partnership potrebbero avere la forma di meri contratti relazionali, senza alcun accordo scritto. Esempio di ciò sono le imprese giapponesi e le relazioni che intrattengono con i loro fornitori (come si vedrà più avanti).

2.3.3. Le Cooperative

Recentemente le politiche governative hanno incentivato la diffusione di questa tipologia organizzativa, il successo delle quali deriva da concessioni di finanziamento a tasso agevolato o di vantaggi fiscali. L'utilità di tale forma organizzativa si riscontra anche nel attenuare il fenomeno dei prezzi di monopolio.

Queste sono imprese di proprietà di coloro che intrattengono relazioni di scambio con e tramite esse, solitamente, quindi, da lavoratori, clienti o fornitori.

Ogni socio ha diritto ad un unico voto; il loro potere decisionale non è quindi determinato dalla quota di capitale versata.

Se il numero dei soci non è troppo elevato, vi sono buone possibilità per i membri di controllare la qualità dei servizi rendendo tale forma organizzativa piuttosto efficace. Se invece la cooperativa ha dimensioni troppo elevate, è facile che si presentino problemi organizzativi. Possono esservi, inoltre, situazioni in cui i membri di una cooperativa prevedono di partecipare ad esse solo per periodi di tempo limitati; facendo ciò essi non saranno favorevoli ad approvare investimenti dai quali l'organizzazione trarrebbe beneficio solo nel lungo periodo.

2.3.4 Il Franchising

Durante la metà degli anni ottanta oltre trecentomila compagnie statunitensi operavano con contratti di Franchising.

Il *Franchisee* detiene la licenza ed è proprietario dell'attività, gestisce però quest'ultima utilizzando il marchio del concessionario, chiamato *Franchisor*. Questo riscuote un compenso derivante dalla

concessione dei diritti di sfruttamento del proprio marchio e, solitamente fornisce anche la preparazione e la conoscenza necessaria a svolgere quella determinata attività.

In generale, il Franchisor, ha il diritto di imporre regole e determinare linee guida che i concessionari devono seguire; nel caso in cui questi ultimi si rifiutano di rispettare tali direttive, possono addirittura vedere revocata la propria licenza.

Se da un lato il Franchising presenta i vantaggi tipici del ricorso al mercato poiché sfrutta l'incentivo a mantenere bassi i costi, attirare la clientela e far sì che i gestori si prendano cura dei locali (in quanto proprietari degli stessi), allo stesso tempo, il controllo diretto esercitato dal Franchisor, permette di superare evidenti barriere del ricorso al mercato quali: investimenti specifici, mancato raggiungimento di economie di scala e tendenza al *free riding* da parte dei concessionari.

Vi sono comunque numerosi problemi che affliggono questa particolare struttura organizzativa.

Il primo di questi riguarda gli *investimenti specifici e gli incentivi*. Un problema serio per i franchisee è dato dalla possibilità che il franchisor smetta di acquistare i servizi del primo; ancor peggio, capita che i concessionari, dopo aver effettuato degli investimenti specifici per sviluppare una certa clientela, si trovino ad affrontare una ferrea concorrenza dovuta alla concessione di altre licenze da parte dei franchisor nella stessa area di mercato.

Possono sorgere inoltre *problemi di coordinamento*. Tale problematica può sorgere ogni qual volta che si apportano delle modifiche al sistema o alla linea di prodotti. Quando viene realizzato un simile cambiamento, è necessario uno stretto coordinamento ed un meccanismo che sia in grado di imporre a tutti i concessionari la decisione del franchisor. I costi legati alla messa in opera e le economie di scala realizzabili, nel caso in cui si realizzi il cambiamento, potrebbero implicare che la massimizzazione del valore si abbia a condizione che tutti i punti vendita partecipino al progetto.

Tali problemi di coordinamento, derivanti dalla presenza di economie di scala, costituiscono una ragione per dare al franchisor l'autorità di interferire nell'attività di impresa del concessionario, andando quindi ad influenzare direttamente la gestione.

Si individuano infine problemi relativi ai *limiti dell'autorità*. Con la formazione di associazioni oppure attraverso la negoziazione, i concessionari cercano di opporsi alle pretese eccessive dei franchisor. Con l'intento di prevedere il numero massimo di contingenze, le regole che devono guidare il processo decisionale, divengono l'oggetto principale del contratto.

Si può infine considerare un particolare tipo di forma contrattuale tra impresa e fornitore, la quale viene adoperata con particolare abilità all'interno dell'industria automobilistica giapponese.

I fornitori vengono infatti selezionati in base alle performance dei contratti precedentemente portati a termine; si analizza ora questa forma contrattuale più dettagliatamente.

2.3.5. Le relazioni con i fornitori dell'industria automobilistica giapponese

Anche quando una produzione efficiente richiede degli investimenti specifici, le industrie automobilistiche giapponesi hanno creato sistemi innovativi per sfruttare gli incentivi indotti dal mercato.

Durante la metà degli anni ottanta, si profilava un quadro generale che vedeva le compagnie giapponesi differenziarsi da quelle americane per un minor grado di integrazione verticale. Le prime inoltre ricorrevano in misura inferiore alle gare d'appalto per ottenere prezzi bassi dai propri fornitori, i quali venivano valutati per i loro risultati nei contratti precedenti; i migliori tra questi erano ricompensati con nuove ordinazioni. Tale metodo ha contribuito a sviluppare relazioni di lungo periodo tra le imprese ed i loro fornitori più affidabili.

Il suddetto metodo di selezione dei fornitori, permettendo la scelta di questi ultimi in base alla valutazione della performance, presenta vantaggi notevoli rispetto a quello che utilizza le gare d'appalto; in tal modo si sfruttano appieno le qualità tecniche e le caratteristiche dei fornitori più meritevoli. Permette inoltre di dedicare una quantità di tempo maggiore al progetto ed alla programmazione.

La vera innovazione del sistema giapponese rispetto a quello americano è che la creazione e la protezione di investimenti specifici si fonda non sulla proprietà, bensì sulla ripetizione e sulle relazioni mantenute nel tempo.

Un sistema di questo tipo, nonostante introduca delle innovazioni nelle relazioni, presenta due limiti importanti.

Il primo concerne la *valutazione economica del costo di produzione degli input*, difficilmente individuabile senza una gara d'appalto iniziale. Per affrontare tale problema, un'importante società automobilistica giapponese quale la Toyota, adotta la cosiddetta politica dei "due fornitori"; si serve cioè di almeno due fornitori per altrettanti modelli automobilistici, in tal modo si avrà un termine di paragone per valutare il loro operato.

Il secondo limite riguarda la presenza di investimenti specifici. Sono infatti poche le possibilità di individuare a priori i prezzi ed i rischi collegati agli investimenti specifici. Una possibile soluzione per la compagnia è di determinare tali fattori sulla base dell'esperienza maturata in relazioni precedenti con altri fornitori che producevano input simili.

2.4. I Fattori che influenzano le relazioni

L'acquisizione di input sul mercato, o l'integrazione verticale, non esauriscono tutte le forme di organizzazione che tendono a massimizzare l'efficienza allocativa ed in termini di profitto. Tali forme

alternative vengono utilizzate nel tentativo di sfruttare la migliore struttura possibile per quanto riguarda gli incentivi ed i costi legati ad investimenti specifici.

La disponibilità dei vari tipi di collaborazioni sopraelencate, tuttavia, non esauriscono le forme contrattuali esistenti. Contratti di Franchising o Accordi di Collaborazione non rappresentano l'unica soluzione al problema dei costi di transazione.

Vi sono infatti, altri tipi di contratti considerati ibridi, capaci di combinare i vantaggi derivanti dal mercato con quelli dell'integrazione verticale.

Individuare la relazione ottimale vuol dire tener conto di diversi fattori:

Il primo di questi riguarda *risorse, strategia e competenze*. All'interno dello stesso settore, è possibile che imprese diverse scelgano tipi diversi di integrazione, basandosi sulle loro competenze, risorse e strategie.

Un esempio è quello di Zara, che all'interno del settore della moda persegue una strategia diversa rispetto a quella delle dirette concorrenti Gap o H&M, l'impresa spagnola infatti presenta un elevato livello di integrazione, basata sulla rapidità del ciclo di sviluppo dei nuovi prodotti e sulla stretta interazione tra produttori, stilisti e punti vendita.

Vi sono anche casi in cui le imprese scelgono appositamente di non portare all'esterno una determinata attività, conscie del fatto che, se lo facessero, perderebbero in flessibilità; oppure perché tale attività rappresenta un punto di forza dell'impresa.

Il secondo fattore concerne *l'allocazione del rischio*. Se non si considerano i contratti spot, ciascuna delle parti in qualunque accordo, deve cercare di prevenire tutti gli imprevisti che si possono manifestare durante l'esecuzione del contratto; le condizioni di quest'ultimo implicano spesso una ripartizione del rischio fra le parti.

Tale ripartizione è soggetta al potere contrattuale delle parti e dipende in parte da considerazioni sull'efficienza.

Pensando ad esempio ad i contratti di Franchising, è il franchisee che sopporta la maggior parte del rischio, poiché è lui che apporta il capitale, ma allo stesso tempo paga anche una *royalty* al franchisor per lo sfruttamento della marca. Altro fattore determinante in questa tipologia di contratto è il fatto che il franchisor può influenzare direttamente l'attività di gestione del punto vendita ed imporre al franchisee determinate azioni da compiere, anche se quest'ultimo è in disaccordo.

Infine, altro fattore rilevante che influenza le relazioni, è la *struttura degli incentivi*. Questi ultimi costituiscono infatti un elemento fondamentale della contrattazione.

Da un lato, ricorrendo al mercato, si devono sostenere forti incentivi per evitare i comportamenti opportunistici della controparte; d'altra parte, quando ci troviamo ad analizzare un'impresa con una struttura integrata verticalmente, il problema centrale è costituito dagli incentivi di performance deboli.

In apparenza, la soluzione a questi problemi, sarebbe l'adozioni di sistemi di gestione ibridi e intermedi, i quali possono offrire le soluzioni più adatte ad i problemi di istituire la forma di incentivazione più appropriata.

Società come Toyota, Boeing e Benetton hanno sviluppato particolari rapporti con i loro rivenditori che possono richiedere la necessità di una contrattazione formale, ma la cui particolarità sta nel fatto di essere dei contratti a lungo termine basati sulla fiducia reciproca degli attori. La chiave di relazioni di questo tipo sta nell'impegno di entrambe le parti a istituire una relazione di lungo periodo, reciprocamente benefica ed in grado di scoraggiare l'opportunismo di breve termine.

Negli ultimi anni, la tendenza principale della struttura dell'impresa mondiale, è stata quella di ricorrere ad un processo di esternalizzazione delle proprie attività.

Ciò è dovuto principalmente allo sfruttamento dei minori costi del lavoro nei paesi emergenti, che ha fatto sì che le imprese internazionali affidassero gran parte delle loro produzioni a paesi come India e Cina.

Altro elemento che negli anni recenti ha causato una riduzione del ricorso all'integrazione verticale è Internet. Tale sistema ha drasticamente ridotto i costi di transazione nei mercati, riducendo i costi di ricerca e facilitando i pagamenti elettronici.

Risultato di ciò è stato un incremento della contrattazione di mercato attraverso l'uso dei portali business-to-business.

Il paragrafo seguente di questo capitolo riguarda la circolazione del flusso informativo all'interno dell'impresa. Questo è un aspetto strettamente connesso all'integrazione verticale, poiché quando le dimensioni della struttura organizzativa aumentano, aumenta contemporaneamente la necessità di connettere le varie unità interne per garantirne lo scambio di informazioni.

Vediamo quindi, come le imprese organizzano la condivisione interna di queste ultime.

2.5. La condivisione orizzontale e verticale delle informazioni

In un'impresa integrata verticalmente le sue dimensioni in senso orizzontale, ed appunto, verticale aumentano notevolmente. Il processo che garantisce il flusso informativo deve essere adeguato e permettere di superare le eventuali barriere di rigidità e di eccessiva burocratizzazione che si vengono inevitabilmente a formare.

2.5.1. Condivisione orizzontale delle informazioni

La condivisione orizzontale di informazione consente di andare oltre le barriere tra le unità organizzative e fornisce opportunità di coordinamento tra i dipendenti appartenenti a queste ultime.

Il loro ruolo fondamentale è sottolineato nei commenti di Lee Iacocca, quando arrivò al vertice della Chrysler negli anni ottanta:

“Ciò che trovai alla Chrysler furono trentacinque vicepresidenti, ognuno con il proprio orticello Non potevo credere che la persona che gestiva l’unità di ingegnerizzazione, non fosse in costante contatto con la sua controparte della produzione. ... Ognuno lavorava in modo autonomo. ... Nessuno alla Chrysler sembrava capire che l’interazione tra le diverse funzioni in un’azienda è assolutamente cruciale. Le persone che lavorano nella produzione e nella progettazione devono quasi dormire insieme, e invece non avevano neanche un flirt.”²⁰ (L. Iacocca, 1984).

Andiamo quindi ad analizzare i sistemi di condivisione informativa orizzontale:

Sistemi informativi: I sistemi informativi interfunzionali permettono ai dirigenti o ai lavoratori di scambiarsi costantemente il flusso di informazioni necessario al perseguimento delle proprie mansioni. Questi devono essere costantemente informati su problemi, opportunità, attività o decisioni.

Contatto diretto: Per attivare un livello superiore di collegamento orizzontale la soluzione è il contatto diretto tra manager e dipendenti interessati da un problema. Il metodo utilizzato è il cd. *ruolo di collegamento*: un soggetto collocato in un’unità organizzativa ha il compito di collaborare e comunicare con i membri di un’altra unità.

Task Force: Quando il collegamento intra-aziendale coinvolge più di due unità, si rende necessaria la creazione di una *Task Force*. Questa è un comitato temporaneo composto da rappresentanti di ogni unità interessata da un problema. Sono un efficace meccanismo di collegamento orizzontale di durata periodica, vengono infatti sciolte dopo che il problema è stato risolto.

Integratore full-time: questo è un meccanismo che consente di rafforzare notevolmente l’integrazione orizzontale interna dell’impresa. Tali integratori possono essere di varie tipologie: project manager, brand manager, program manager, che si differenziano a seconda del ruolo che svolgono.

L’integratore non si colloca all’interno delle unità, bensì all’esterno, con la responsabilità di coordinare queste ultime. Il project manager è la figura di integratore full-time maggiormente

²⁰ Lee Iacocca con William Novak, *Iacocca: An Autobiography* (New York: Phantom Books, 1984).

utilizzata ed è responsabile dell'intero progetto: controlla le fasi e i tempi di produzione, l'introduzione del prodotto nel mercato, e il raggiungimento degli obiettivi.

Team: questi tendono ad essere il meccanismo di collegamento più forte. I Team posso essere definiti come Task Force permanenti, utilizzati spesso accanto ad integratori full-time. I membri del team si riuniscono giornalmente per risolvere i problemi legati alla soddisfazione dei bisogni della clientela.

Un *Team Virtuale* è composto da membri appartenenti a diverse aree geografiche, connessi tra loro attraverso l'uso di tecnologie di informazione e comunicazione digitale.

2.5.2. Condivisione verticale delle informazioni

I collegamenti verticali sono creati solitamente per collegare il vertice alla base dell'organizzazione e sono progettati ai fini del controllo di quest'ultima. I dipendenti devono svolgere gli obiettivi in maniera coordinata e coerente con i colleghi dei livelli superiori; i dirigenti devono essere costantemente informati sulle attività svolte ai livelli più bassi.

Riporto gerarchico: il più comune meccanismo di integrazione informativa verticale è la gerarchia; se emerge un problema che i dipendenti non sanno risolvere o non hanno il potere di farlo, esso può essere riportato verso l'alto al successivo livello gerarchico. Quando il problema è risolto l'informazione viene ritrasmessa ai livelli inferiori.

Bisogna comunque prestare attenzione nell'evitare un eccessivo riporto gerarchico, poiché potrebbe causare problemi di rigidità e il vertice si ritroverebbe a dover gestire una quantità di informazioni e di decisioni troppo elevata.

Regole e piani: nel caso in cui i problemi e le decisioni sono ripetitive, si possono stabilire delle procedure standardizzate per fare sì che i dipendenti sappiano come reagire senza dover riportare continuamente ai propri dirigenti ed attendere le loro istruzioni.

Una soluzione simile è la formazione di *piani di budget*, attraverso i quali i dipendenti di livelli inferiori posso essere lasciati allo svolgimento della loro attività con piena discrezionalità sull'allocazione del budget stabilito.

Sistemi informativi verticali: questi comprendono report periodici, informazioni scritte e comunicazioni interne diffuse tra i manager. Tali sistemi consentono un flusso informativo efficiente sia verso l'alto che verso il basso²¹.

²¹ Richard L. Daft, "Organization Theory and design 10th ed.", 2010.

Per quanto riguarda il tema centrale della tesi in questione, quello dell'integrazione verticale, verranno descritti, nei paragrafi seguenti, la tecnica di misurazione del grado di verticalizzazione e le determinanti a cui questo fenomeno è connesso.

2.6. L'indice di misurazione del grado di integrazione verticale

Come già osservato negli anni precedenti, gli aspetti più significativi del basso grado di integrazione verticale delle imprese italiane, derivano dalla struttura dei mercati e dall'alto grado di specializzazione delle stesse.

Di grande utilità nel trattare questo tema è l'indicatore del grado di integrazione, poiché è in grado di segnalare l'orientamento delle imprese verso l'acquisto dei beni sul mercato, rispetto alle scelte di produzione interna.

La variabile utilizzata comunemente per approssimare il grado di integrazione verticale è l'indice di Adelman:

$$\text{Indice di Adelman} = \text{Valore Aggiunto/Fatturato}$$

Alcuni autori, come Caves e Bradburd²² nel 1988 e Davies e Morris²³ nel 1995, hanno riscontrato delle insufficienze nell'utilizzo di tale indice che ne condizionano l'impiego; ad esempio: limiti di compatibilità intersettoriale; differenze nei *mark-up* applicati dalle imprese; sensibilità alla collocazione del settore nel diverso grado di tecnologia delle produzioni; differenti gradi di fatturato nei vari settori considerati.

Tali imperfezioni individuate, che in un primo momento qualificavano l'indice di Adelman come inadeguato, sono state corrette o attenuate attraverso il ricorso a serie storiche relativamente lunghe o attraverso opportuni accorgimenti diretti.

Grazie alle informazioni raccolte dalle diverse istituzioni ed i vari enti di ricerca in Italia, è stato possibile predisporre una serie storica, relativa all'indice di Adelman nelle imprese italiane, abbastanza ampia da permettere valutazioni su un arco temporale di tre decenni.

Nell'ultima parte del presente capitolo sono quindi state mostrate le determinanti da cui il grado di integrazione dipende: tali variabili, derivanti dai diversi approcci, sono state individuate nella natura e

²² R.E.Caves – R.M.Bradburd, "The empirical determinants of vertical integration", 1988.

²³ S.W.Davies – C.Morris, "A new index of vertical integration: some estimates for UK manufacturing", 1995.

nell'incertezza della domanda, nei sistemi istituzionali dei diversi paesi, nelle dimensioni dei mercati e nell'intensità dei costi di transazione.

2.6.1. Le Variazioni del grado di Integrazione Verticale: le Determinanti

Fino ad ora è stato ipotizzato che i pattern evolutivi delle imprese che scelgono di ricorrere al mercato esterno a discapito del loro grado di integrazione verticale, siano dovuti principalmente a due fenomeni:

- L'incertezza e la variabilità della domanda finale;
- Il consolidamento di Economie di Specializzazione;

Si può procedere ora con un'analisi dei vari approcci che individuano le determinanti e le principali variabili che la letteratura economica pone come cause dei fenomeni di incertezza e di consolidamento delle economie di specializzazione, appena elencati.

Approccio di Incertezza: se la domanda finale è volatile, la prevedibilità degli scambi futuri sarà influenzata con segno inverso (maggiore è la volatilità, maggiore sarà l'incertezza), viene quindi alterata la convenienza a produrre all'interno piuttosto che a rivolgersi al mercato esterno per l'acquisto degli input di produzione.

Carlton²⁴ osserva nella sua opera che, l'impresa verticalmente integrata che opera in un mercato concorrenziale in condizioni di incertezza della domanda, troverà conveniente produrre al suo interno quei beni a cui corrisponde una domanda relativamente certa.

Tenderà invece a rivolgersi al mercato, per gli input corrispondenti alla quota variabile della domanda. Nel mercato dei beni intermedi, infatti, le imprese non integrate sono considerate *risk absorber*, cioè hanno maggiori capacità di assorbire i rischi rispetto alle imprese che invece presentano una struttura organizzativa integrata verticalmente.

Questo è dovuto al fatto che la tendenza ad assorbire il rischio è funzione del numero dei clienti per impresa; e tale rapporto è sempre maggiore nelle società non integrate.

Se aumenta la volatilità dei mercati finali, cresce la quota della parte incerta della domanda, e aumenteranno, per quanto si è detto, i vantaggi del ricorso al mercato.

Altro principio su cui si fonda l'approccio di Incertezza, è che, quest'ultima, incentiva i processi di de-verticalizzazione nelle imprese che operano in settori caratterizzati da una struttura frammentata.

Ciò può essere spiegato attraverso il processo logico secondo il quale: all'aumento dell'incertezza, diminuisce il numero di imprese integrate verticalmente e diminuisce quindi anche la dimensione delle imprese.

²⁴ D.W. Carlton, "Vertical Integration in competitive markets under uncertainty", 1979

Queste ultime troveranno quindi vantaggioso, per le loro dimensioni, favorire i processi di specializzazione delle unità produttive. Infine, l'aumento della specializzazione incentiva il ricorso al mercato.

Ultimo principio dell'approccio di incertezza postula che, all'aumentare di questa, i processi produttivi interni sono più facilmente gestibili nelle imprese meno integrate che in quelle che presentano un maggior grado di integrazione.

La spiegazione è data da Traù²⁵, secondo il quale i vantaggi derivanti dalla pianificazione a lungo termine e dallo sfruttamento degli investimenti irrecuperabili, tendono a diminuire all'aumentare dell'incertezza.

Quindi i settori caratterizzati da un elevato livello di integrazione sono stati probabilmente, in questi ultimi anni, soggetti a vincoli crescenti da questo punto di vista, e hanno reagito attivando processi di de-verticalizzazione più intensi di quelli attivati talvolta all'interno di altri settori.

Il secondo approccio in analisi è quello *Tecnologico*. Il primo postulato afferma che una crescita della domanda, provoca un aumento della divisione del lavoro tra imprese, ampliando anche le opportunità di de-verticalizzare a monte.

Stigler²⁶ nel 1951, dimostra che se le dimensioni del mercato aumentano, all'impresa converrà ricorrere all'esterno. La crescita della domanda, aumenta la capacità delle imprese specializzate di realizzare economie di scala tecniche specifiche in maniera più efficiente di imprese integrate verticalmente.

Quindi, se il mercato dei beni è concorrenziale, i processi di disintegrazione verticale saranno incentivati dai prezzi degli input, minori sul mercato rispetto a quelli che si avrebbero se venissero prodotti internamente.

Altro postulato di tale approccio afferma che, se la domanda cresce, ed è associata ad incertezza, vi è un'ulteriore aumento dei processi di disintegrazione verticale.

Come già detto per l'approccio di Incertezza, un incremento della dimensione del mercato in presenza di domanda incerta, favorisce la valorizzazione di economie di specializzazione.

In circostanze simili, anche quando vi sono le basi per creare economie di scala interne, le imprese preferiscono attendere il consolidamento della domanda prima di prediligere l'alternativa di produzione interna rispetto a quella di acquisto esterno.

²⁵ F. Traù, "Fattore Organizzativo e scala produttiva", 1999

²⁶ G.J. Stigler, "The division of labour is limited by the Extent of the Market"

Vi è poi l'*Approccio Transazionale*, il quale afferma che il grado di integrazione verticale tende ad aumentare all'aumento del rapporto dato dai Costi Irrecuperabili (investimenti specifici) su costi Totali dell'impresa.

Tale ipotesi è giustificata da due considerazioni fondamentali.

La prima si basa sulla rapporto tra rilevanza delle risorse specifiche e quella dei costi di transazione ad esse associati. Infatti, maggiore è la specificità degli investimenti necessari a produrre l'input, più grande sarà la possibilità che i costi di transazione (tra le unità produttive) ad essi associati, superino le economie di scala tecniche.

Come era infatti stato sottolineato da Davies e Morris²⁷, in questi casi, l'uso della gerarchia diventa più vantaggioso rispetto al ricorso di transazioni tra unità produttive indipendenti, aumentando così gli incentivi all'integrazione verticale.

La seconda considerazione fondamentale riguarda la rilevanza dei costi fissi (sempre in condizioni di variabilità della domanda) e l'influenza che questi hanno sulla propensione della imprese a fare ricorso al mercato o alla gerarchia.

Quanto più alta sarà l'intensità capitalistica delle produzioni, maggiori saranno le problematiche nello sfruttare in maniera continua le economie di specializzazione.

Al ridursi della domanda, si verificherà un trasferimento all'interno dell'impresa di lavorazioni, che considerate da un punto di vista di capacità e di efficienza tecnica, sarebbe più opportuno collocare sul mercato.

In conclusione si può dire che, laddove vi sia instabilità della domanda, il livello di integrazione verticale risulta più alto nelle imprese ad alta intensità capitalistica delle produzioni, rispetto a quello delle imprese con bassa intensità capitalistica.

Vi è infine l'*Approccio Evolutivo-Istituzionale*, secondo il quale i processi di integrazione verticale o, viceversa, di de-verticalizzazione, sono influenzati dal sistema istituzionale che regola l'ambiente in cui operano.

La diffusione e l'accumulazione di competenze gestionali, risultano diverse da paese a paese, possono quindi condizionare l'adozione di esternalizzare piuttosto che portare all'interno la produzione.

Nel seguente capitolo si passerà ad analizzare l'evoluzione degli ultimi cinquant'anni dell'impresa manifatturiera italiana sul piano organizzativo e strutturale, confrontando il suo percorso con quello delle imprese dei maggiori paesi europei.

²⁷ S.W.Davies – C.Morris, "A new Index of Vertical Integration: some estimates for UK manufacturing", 1995

3. Integrazione verticale in Italia e in Europa: gli sviluppi dagli anni cinquanta al nuovo millennio.

Fino ad oggi l'elevata scomposizione dei processi produttivi in Italia è stata giustificata sulla base di molteplici fattori quali: imperfezioni nel mercato dei capitali, presenza di incentivi istituzionali, ritardi nello sviluppo ed elevata offerta imprenditoriale.

Scarsamente sviluppata, ma altrettanto incisiva nel trend evolutivo dell'impresa italiana, è stata l'ipotesi che collega lo sviluppo del modello industriale all'elevata propensione delle imprese di ricorrere a transazioni di mercato, piuttosto che alla produzione interna, per l'acquisizione degli input. Questa tendenza, differente tra l'Italia e gli altri paesi europei, è utile anche nel dare motivazione al diverso sviluppo dimensionale delle imprese, le quali presentano dimensioni generalmente minori in Italia rispetto a quelle degli altri paesi del continente.

Il ricorso al mercato, largamente utilizzato dalle imprese italiane, ha radici lontane. Già a partire dagli anni cinquanta e sessanta le imprese nazionali, in anticipo rispetto ad una tendenza manifestatasi solo negli anni successivi nel resto d'Europa, hanno adottato un sistema organizzativo tendente a privilegiare il ricorso esterno con conseguenti strutture industriali de-verticalizzate.

Tale tendenza, non era un fenomeno circoscritto ad determinate aree della nazione, è apparso piuttosto come un connotato generale che caratterizzava il sistema industriale italiano.

3.1. Il sistema industriale italiano negli anni cinquanta e sessanta.

Nei primi decenni del dopoguerra, si affermarono in Italia due tendenze all'indirizzo dello sviluppo settoriale, ampiamente diverse tra loro.

Il primo indirizzo interessava i comparti ad elevata intensità di capitale con produzioni omogenee e scarsa scomponibilità dei processi di lavorazione (ad es. chimica, trasporto, siderurgia). Questo fu caratterizzato da elevati tassi di crescita della domanda e quindi della quantità di beni prodotta.

Conseguenza di ciò venne ad essere un esteso sfruttamento delle economie di scala e la crescita dimensionale delle imprese.

Il secondo indirizzo interessava invece comparti con basse barriere finanziarie all'entrata, ampie possibilità di differenziare l'offerta, e bassi vincoli alla scomponibilità dei processi di lavorazione (ad es. manifatturiero, legno, meccanica e abbigliamento).

Questi settori si caratterizzarono per un'instabilità della domanda nel tempo ed una contenuta crescita di quest'ultima; fu proprio per questa ragione che le economie di scala erano deboli, a causa dell'alta variabilità della domanda che rendeva incerte le transazioni future.

Ciò che invece scaturì come conseguenza diretta di questo andamento instabile, fu un'accentuarsi della divisione del lavoro tra le imprese ed il ricorso ad economie di specializzazione.

In questo caso, quindi, invece delle dimensioni medie dell'impresa, ad aumentare furono le unità produttive; le imprese operanti in questi settori, cercarono di tenere bassi i costi fissi ed i costi di adattamento alle fluttuazioni della domanda.

La prevalenza di economie di specializzazione sulle economie di scala, fu causa di un esteso ricorso a scambi di mercato; la gestione dei processi era quindi basata su un modesto grado di specializzazione.²⁸

Oltre ad i fattori economici, anche quelli sociali ed istituzionali contribuirono ad accentuare queste tendenze favorendo il rafforzamento di tali processi. Alla fine degli anni sessanta, la forma organizzativa caratterizzata dal ricorso al mercato, si diffuse rapidamente tra le industrie comprese nella seconda tipologia sopra descritta, radicandosi all'interno del territorio nazionale.

In Italia, già intorno alla metà degli anni sessanta, il livello di integrazione verticale presentava notevoli differenze con quello degli altri paesi.

Con la conclusione della *Golden Age*, il fenomeno della de-verticalizzazione, che aveva in precedenza interessato solo una determinata tipologia di imprese, si estese assumendo i caratteri un fenomeno generalizzato, riflettendosi su gran parte delle economie più avanzate.

Infatti, dato l'incremento della variabilità della crescita e del grado di apertura dei sistemi industriali, anche imprese che in passato avevano privilegiato l'uso di organizzazioni gerarchiche per quanto concerneva il sistema produttivo, adottarono maggiormente l'utilizzo di economie di specializzazione e di ricorso al mercato esterno.

Questa specializzazione dell'industria italiana è diventata un fenomeno stabile grazie ad i vantaggi ottenibili nella realizzazione di beni differenziati e con produzioni ridotte.

Tali vantaggi sono infatti stati significativi nel processo di consolidamento dell'impresa italiana, con le caratteristiche di un ampio utilizzo del ricorso al mercato, della sua posizione sul territorio nazionale e su quello europeo.

²⁸ F.Barca – M.Magnani, "L'industria fra capitale e lavoro. Piccole e grandi imprese dell'autunno caldo alla ristrutturazione", 1989.

Nei paragrafi seguenti l'indice di Adelman (descritto nel capitolo precedente), sarà utilizzato per determinare le caratteristiche dell'integrazione all'interno del settore manifatturiero Italiano. Questo settore è stato scelto per l'alta variabilità della domanda e le deboli economie di scala, ci si aspetta quindi un basso valore dell'indice sopra menzionato.

3.2. L'industria manifatturiera italiana dagli anni settanta agli anni novanta

I dati che andrò ad analizzare e commentare provengono da elaborazioni sulla base di informazioni raccolte in indagini ripetute da Istat, Mediobanca, Mediocredito Centrale e Centrale dei Bilanci.

È da precisare però, che il campo di osservazione è stato ristretto, concentrando l'attenzione esclusivamente sui settori manifatturieri a media e bassa intensità di capitale (sono stati esclusi momentaneamente i settori ad elevata integrazione e scarsa scomponibilità dei processi). Questo è stato fatto per poter analizzare in maniera più adeguata i trend che hanno caratterizzato le organizzazioni prese in considerazione e concentrarsi sui motivi che le hanno indotte ad adottare simili strutture piuttosto che integrare internamente.

Nonostante in alcuni casi rari sia stata riscontrata un'incomparabilità dei dati, ed in altri una parziale mancanza di informazioni, si possono denotare le caratteristiche che emergono con più evidenza dall'analisi compiuta nei settori sopra menzionati (all'interno cioè della imprese manifatturiere del territorio nazionale).

Analizzando i dati provenienti dalle indagini si può verificare come in Italia, già a partire dagli anni sessanta, il livello di integrazione verticale risulta molto contenuto. Si denota un'instabilità sul finire di tale decennio intorno a valori compresi tra 0.35 e 0.40 (dell'indice di Adelman)²⁹.

A partire dagli anni settanta vi è un'accentuazione dei processi di de-verticalizzazione, con inversioni temporanee del trend in corrispondenza a periodi di recessione industriale del territorio italiano.

L'evoluzione del fenomeno che porta le imprese a considerare sempre più svantaggioso avvalersi di un alto grado di integrazione verticale, è costante durante tutto il periodo considerato, fino ad arrivare ai giorni nostri.

Non vi è quindi un'evidenza del fatto che la riduzione dell'integrazione dipende essenzialmente dalla difficoltà di controllare il fattore lavoro nelle imprese di maggiori dimensioni. Infatti, tale andamento, procede costante anche negli anni ottanta e novanta, quando cioè la pressione sindacale si riduce notevolmente, tanto da non esercitare un'influenza sostanziale sull'andamento dell'indicatore e quindi sulle scelte dei manager che pianificano le strategie organizzative delle imprese.

Oltre ad essere stabile, la tendenza del fenomeno, appare anche in aumento.

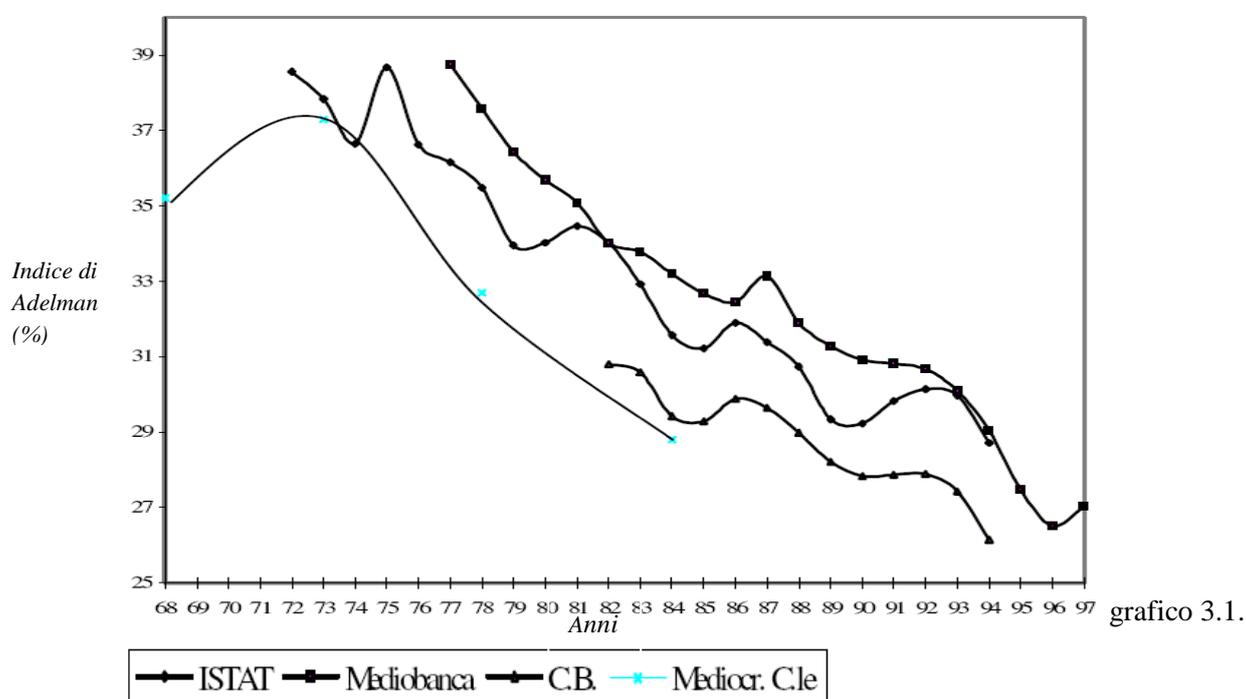
²⁹ A. Arrighetti "Integrazione Verticale in Italia e in Europa: tendenza e ipotesi interpretative", 1999, articolo.

Infatti, tra il finire degli anni settanta al finire degli anni novanta, l'indice di Adelman che misura il grado di integrazione si contrae di circa 10-12 punti passando da valori iniziali di circa 0.38 a valori finali di circa 0.28, nel periodo considerato.

Il grafico 3.1 mostra i risultati, in possesso dei vari enti di raccolta dati, dei trend ricavati dall'analisi del rapporto valore aggiunto su produzione nell'industria manifatturiera italiana³⁰.

La continuità del fenomeno nel tempo è quindi coerente con l'ipotesi che accosta alla de-verticalizzazione, una trasformazione radicale dell'organizzazione dei processi nelle imprese manifatturiere. Tale trasformazione ha insistito anche sulla divisione del lavoro tra imprese.

Grado di integrazione delle imprese manifatturiere italiane



Fonte: A. Arrighetti "Integrazione Verticale in Italia e in Europa: tendenza e ipotesi interpretative", 1999, articolo

Se l'analisi si restringe alla sola fonte ISTAT, emerge che tutti i comparti del settore manifatturiero presi in esame segnalano, anche se con diversi gradi di intensità, una riduzione dell'indice di integrazione verticale.

La sola eccezione è rappresentata dal settore alimentare poiché presenta un'incidenza degli input esterni sul fatturato totale molto elevata, già all'inizio del periodo in questione.

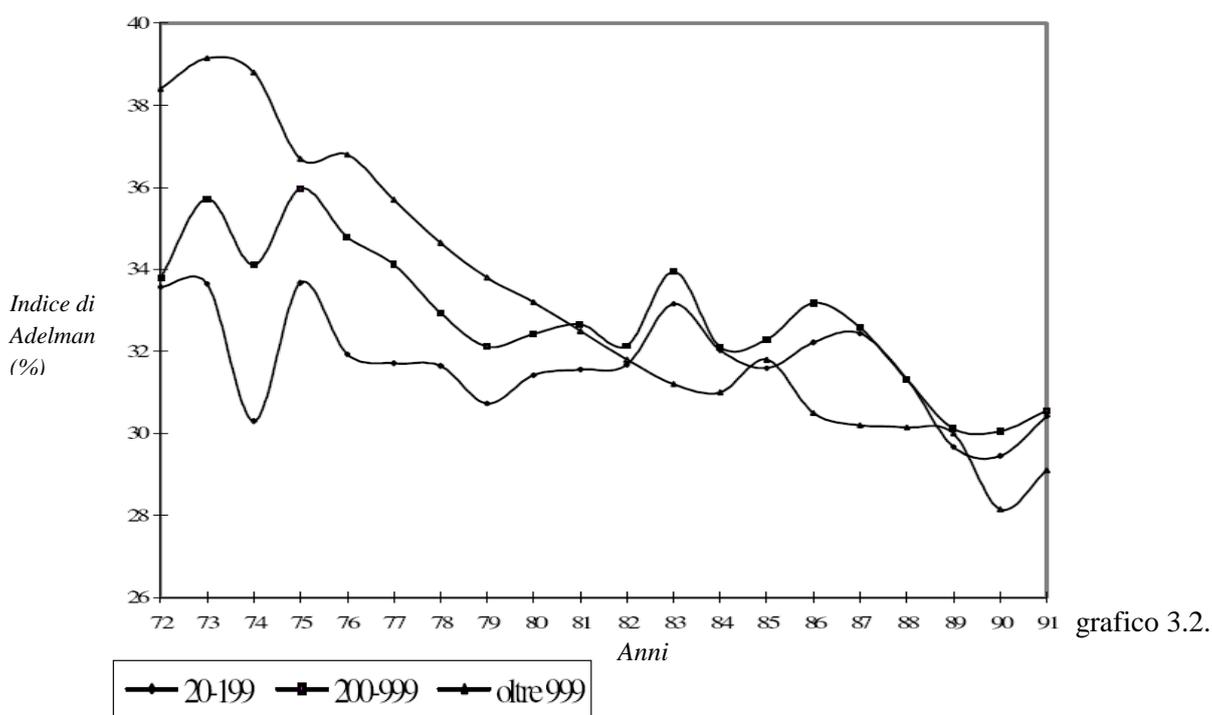
³⁰ Dati provenienti da Istat, Mediobanca, Mediocredito Centrale e Centrale dei Bilanci.

Considerazioni simili possono essere fatte per le imprese divise in base ad un aspetto dimensionale.

La tendenza alla de-verticalizzazione appare molto marcata per le imprese di dimensioni maggiori (con oltre 999 addetti); risulta significativa, ma meno netta delle precedenti, la disintegrazione verticale che riguarda le imprese di medie dimensioni (dai 200 ai 999 addetti); è presente, ma con caratteri variabili, per le imprese di piccole dimensioni (dai 20 ai 199 addetti).

Bisogna però tenere conto del fatto che le imprese di dimensioni maggiori presentano dei valori iniziali del rapporto preso in considerazione, più elevati rispetto a quelle delle imprese di minori dimensioni, per questo motivo il tasso di de-verticalizzazione appare più marcato nelle prime che in queste ultime (grafico 3.2).

Integrazione delle imprese per dimensioni



Fonte: A. Arrighetti "Integrazione Verticale in Italia e in Europa: tendenza e ipotesi interpretative", 1999, articolo

A partire da queste considerazioni si può giungere ad una riflessione riguardante le scelte organizzative delle imprese di piccole dimensioni. Il grado di minor integrazione di queste ultime non può essere associato ad un'impossibilità di valorizzare le economie di scala (impossibilità che le porterebbe a de-verticalizzare). Se così fosse, infatti, le piccole imprese, piuttosto che scegliere di diminuire il grado di integrazione, preferirebbero invece aumentare sul piano dimensionale per poter sfruttare i vantaggi che ne derivano (e quindi le economie di scala).

Questa assunzione, come già detto, non è corretta, poiché contrasta con i dati raccolti dall'ISTAT, che non mostrano una diminuzione del numero delle piccole imprese a favore di quelle di medio-grandi dimensioni; infatti, il progressivo aumento delle unità produttive e l'incremento del numero di addetti, si verifica solamente negli anni più recenti.

Al contrario, analizzando il fenomeno dimensionale da un altro punto di vista; si ipotizza addirittura un rafforzamento delle imprese di piccole dimensioni.

Ciò si può spiegare, da un lato, con lo sfruttamento delle economie di specializzazione limitate a determinate risorse interne all'impresa; dall'altro con una quantità più che sufficiente di beni intermedi presenti sul mercato.

La valorizzazione sempre maggiore delle economie di specializzazione, ha portato le imprese in questione a desistere dalla tentazione di aumentare le dimensioni strutturali. Ha invece aumentato i vantaggi ricavanti dalla focalizzazione su determinate attività a maggiore efficienza relativa tenute all'interno dell'impresa ed al ricorso esterno per i beni e le attività ausiliarie.

Si può quindi dire che tale modello di organizzazione descritto (coerente con la concentrazione dell'attività nei processi *core*) è stato correlato al basso grado di integrazione verticale delle imprese di piccole dimensioni.

Si può quindi affermare, per riassumere il contenuto dei risultati dai dati raccolti dall'ISTAT, che la tendenza ad esternalizzare e quindi a diminuire il grado di integrazione verticale della struttura organizzativa, non è stato un evento temporaneo collegato ad un particolare momento storico dello sviluppo industriale italiano, bensì un fenomeno che si è esteso per un lungo periodo ed ha conservato la sua incidenza fino ad oggi.

La mancata adozione, nel nostro paese, di un sistema industriale incentrato sullo sfruttamento delle economie di scala, ha fatto sì che si sviluppasse un modello organizzativo che coniuga contemporaneamente lo sfruttamento di economie di specializzazione ed il ricorso al mercato per l'approvvigionamento di beni intermedi.

Questo modello organizzativo, ha raggiunto la sua potenzialità massima con la fine del *Golden Age*, quando la riduzione della prevedibilità degli scambi nel tempo, l'incremento della volatilità dei mercati e l'aumento della concorrenza tra settori, hanno reso maggiore la convenienza ad adottare tale tipologia organizzativa, generalizzandola ad un più ampio numero di settori rispetto a quelli che avevano contribuito ad elaborarlo e sperimentarlo inizialmente.

Questa linea di interpretazione del fenomeno, che ha visto le imprese ricorrere in maniera sempre minore all'integrazione verticale, è coerente con la tendenza di queste a convergere verso un unico livello dell'indice di Adelman poco al di sotto dello 0.30.

Nel paragrafo seguente, si pone al centro dell'attenzione il fenomeno tipico italiano dei *Distretti Industriali*. Ai fini della trattazione, questo è stato in passato un modello di grande rilevanza, poiché ha contribuito alla creazione di un settore industriale tendente alla de-verticalizzazione; sarà quindi utile alla comprensione del perché le imprese italiane hanno scelto di svilupparsi attraverso un modello caratterizzato da un basso livello di integrazione.

3.2.1. I Distretti industriali italiani e l'ipotesi Marshalliana

Nel 1890, Marshall definisce nella sua opera letteraria i Distretti Industriali, essi sono sistemi caratterizzati dalla “concentrazione di industrie specializzate in località particolari”³¹.

L'autore identifica quindi la suddivisione progressiva del lavoro, dove, ogni impresa distrettuale, si specializza in una determinata fase della produzione; è dunque questo l'ambiente dove ha avuto luogo in Italia lo sviluppo dei fenomeni di specializzazione e disintegrazione.

Marshall, analizzando le caratteristiche della localizzazione delle imprese, giunge alla conclusione che vi è una relazione tra la tendenza alla specializzazione e la contiguità territoriale delle organizzazioni.

Questo, è dovuto principalmente al fatto che, collaborando a stretto contatto, le imprese instaurano dei rapporti di fiducia, decrementando l'incidenza dei costi di transazione e soprattutto quella dell'opportunismo, con conseguenti basse asimmetrie informative; dati questi fattori, la spinta alla disintegrazione verticale è molto forte.³²

Come già detto in precedenza, questi non sono i soli fattori che hanno favorito l'incremento della specializzazione in Italia, grande spinta verso questo fenomeno si è avuta grazie alla presenza delle piccole e medie imprese, la cui agglomerazione darà poi luogo alla nascita e diffusione dei distretti industriali.

Di conseguenza, vi è stata una scarsa diffusione del modello organizzativo della *Golden Age*, caratterizzato da comparti ad elevata intensità di capitale, crescita della domanda, produzioni omogenee e scarsa scomponibilità dei cicli di lavorazione.

Nel 2012, Marco Platania, scrive un articolo il quale scopo è di verificare se ad un minor grado di integrazione verticale, corrisponde una maggiore specializzazione, e riscontrare se l'incidenza di questo dualismo è maggiore all'interno dei distretti industriali.³³

Per quanto riguarda il punto di vista operativo, si è proceduto ad una regressione multipla su dati a sezioni incrociate, ripetuta per gli anni 1991 e 2001. Si è individuata come variabile indipendente quella che rappresenta il grado di integrazione verticale, mentre le variabili esplicative sono

³¹ A.Marshall, “*Principles of Economics*”, Eighth edition, 1890.

³² G.S.Goldstein - T.J.Gronberg, “*Economies of Scope and Economies of Agglomeration*”, 1984

³³ M.Platania, “*Agglomerazione industriale, integrazione verticale e specializzazione produttiva. Verifiche empiriche delle ipotesi marshalliane*”, 2012.

rappresentate dai coefficienti di specializzazione produttiva. La popolazione di riferimento è rappresentata dai Sistemi Locali del Lavoro (SLL) classificati dall'Istat come sistemi industriali.

Per la misurazione del livello di integrazione verticale, non si è utilizzato l'indice di Adelman, bensì quello di Herfindahl, calcolato come segue:

—

Dove:

$$\begin{aligned} &= \text{numero degli addetti dell'attività } z \text{ nel distretto } i \\ &= \text{totale degli addetti nel distretto } i \\ &= \text{numero totale di attività economiche nel distretto } i \end{aligned}$$

Le variabili esplicative sono invece state misurate attraverso l'uso di un coefficiente che misura il livello di specializzazione, il cosiddetto Indice di Specializzazione Produttiva:

—————

Questo indice può assumere valori compresi tra +1 e -1; dove +1 indica che nell' i-esimo Sistema Locale di Lavoro vi è la massima specializzazione della produzione j-esima; -1 si ha invece, quando la produzione j-esima è assente nel dato settore considerato.

Nei settori dell'industria manifatturiera italiana, non vi sono casi in cui la specializzazione risulta massima, i valori medi però sono molto alti, come ad esempio nell'industria alimentare, o in quella del tabacco, quella tessile, quella del legno e quella del petrolio.

Passando all'analisi del grado di integrazione verticale, come era accaduto in precedenza, quando si è proceduto all'analisi attraverso l'utilizzo dell'indice di Adelman, sono stati riscontrati dei valori medi piuttosto bassi, soprattutto nell'industria alimentare, in quella della lavorazione dei minerali e dei prodotti in metallo.

Inoltre, in diversi settori, nell'arco dei dieci anni considerati, l'indicatore di Herfindahl talvolta si riduce notevolmente, altre volte aumenta.

La relazione che conferma l'ipotesi Marshalliana, secondo la quale esistono sistemi locali ad alta intensità di imprese specializzate e bassa integrazione verticale è verificata per otto regressioni nel 1991 e per nove nel 2001, sulle 21 totali effettuate nei distretti del settore manifatturiero.

Sono soprattutto le industrie tessili, di prodotti chimici, dei metalli e degli apparecchi elettrici e medicali che fanno registrare questa tendenza di proporzionalità inversa tra specializzazione e integrazione verticale.

Negli ultimi dieci anni (dal 2000 in poi), il fenomeno dei distretti è andato lentamente indebolendosi; come si vedrà nel quarto capitolo di questa trattazione, le imprese italiane, operanti nel manifatturiero, hanno preso coscienza della necessità di un aumento dimensionale, per poter sfruttare al meglio i vantaggi derivanti da un maggior controllo sulla produzione e un più forte potere contrattuale.

3.3. L'integrazione verticale del settore manifatturiero europeo

Il contesto storico ed organizzativo in cui si trovava l'Italia negli anni sessanta e settanta, era riscontrabile, con la stessa intensità, anche in Europa, interessando i sistemi industriali degli altri paesi del continente.

Date le ipotesi fatte in precedenza, si suppone che pesi con una struttura industriale simile a quella italiana, presentino caratteristiche simili per quanto riguarda l'andamento del grado di integrazione verticale. Inoltre, data la particolarità del nostro settore manifatturiero, il processo di de-verticalizzazione dovrebbe risultare ancora più accentuato in Italia che nel resto dei paesi europei.

In questo paragrafo si intende porre a confronto il fenomeno di de-verticalizzazione avvenuto in Italia (per quanto riguarda il settore manifatturiero) con quello che ha invece riguardato le altre principali nazioni europee, come Germania, Francia e Gran Bretagna.

Per i dati in analisi si è fatto ricorso alle informazioni raccolte da Eurostat³⁴ nei vari anni in questione. Le informazioni fanno riferimento alle imprese con più di 20 addetti appartenenti ai paesi della Comunità Europea dal 1975 al 1991.

Come già detto in precedenza, la situazione italiana sarà messa a confronto solo quella di Francia, Germania e Gran Bretagna, per due motivi principali.

Il primo è quello di poter costruire una serie storica sufficientemente ampia; il secondo è dato dal fatto che queste sono le nazioni, che nel periodo considerato, hanno avuto uno sviluppo industriale ed economico simile a quello dell'Italia.

Come già si è fatto per l'analisi della nostra nazione, anche per questa ulteriore, saranno considerati esclusi i settori a ciclo di lavorazione continua, poiché vi sono differenze nel livello di scomponibilità di quest'ultimo e per altre considerazioni relative alla sensibilità degli indici di integrazione verticale. L'analisi è perciò circoscritta a determinati settori quali: produzione di automobili, produzione di

³⁴ Eurostat, "Structure and activity of Industry", anni vari.

apparecchiature elettriche, fabbricazione di calzature ed articoli di abbigliamento, trasformazioni di materie plastiche, industri del cuoio e delle pelli, industria del legno e del mobile in legno, ed altri.

Gli indici utilizzati per indicare il grado di integrazione di ciascuno dei paesi presi in considerazione sono:

- *L'indice di Adelman*: già utilizzato in precedenza, ottenibile dal rapporto tra Valore Aggiunto e Produzione al costo dei fattori;
- *L'indicatore CS*: il quale mette a rapporto il costo totale dei servizi industriali e non industriali sul valore della produzione.

Dal grafico 3.3. si può vedere come già all'inizio del periodo considerato, il paese che mostra il grado di integrazione più elevato, sia la Germania. Ad essa succedono Gran Bretagna e Francia, mentre l'Italia segna valori più contenuti.

Negli anni che seguono, il processo di de-verticalizzazione che interessa l'Italia, come abbiamo visto già nei precedenti paragrafi, riguarda anche gli altri paesi considerati; nonostante ciò tale fenomeno varia di intensità da paese a paese.

Indice di Adelman dei paesi europei (medie semplici)

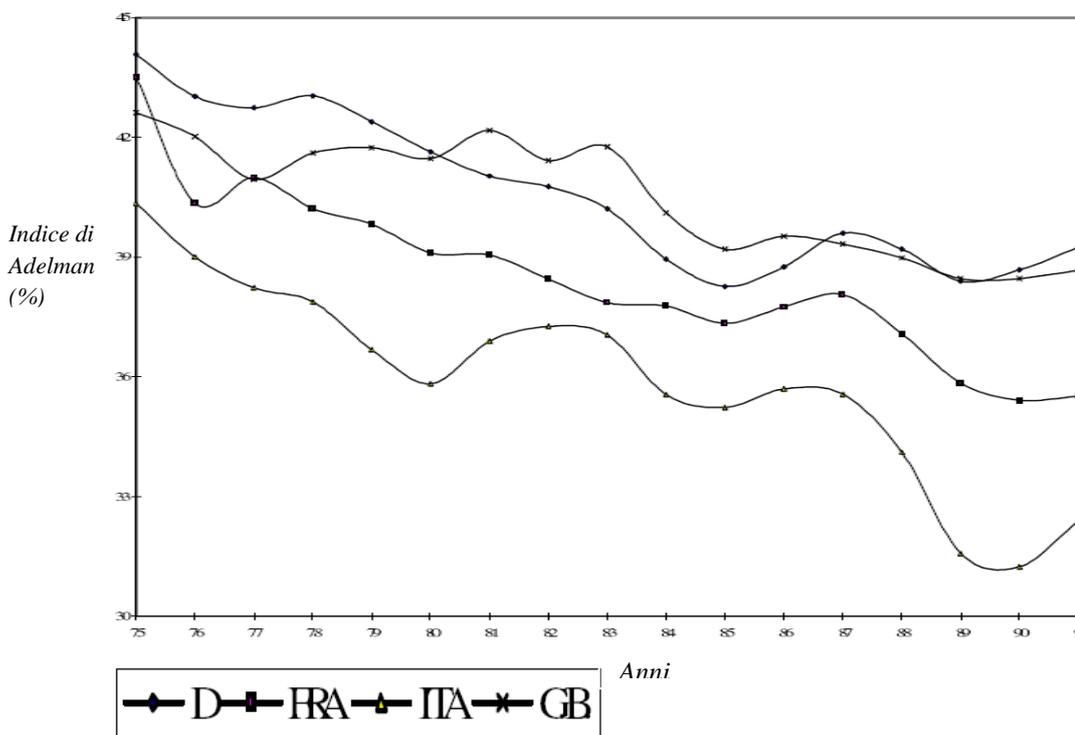


grafico 3.3.

Fonte: A. Arrighetti "Integrazione Verticale in Italia e in Europa: tendenza e ipotesi interpretative", 1999, articolo

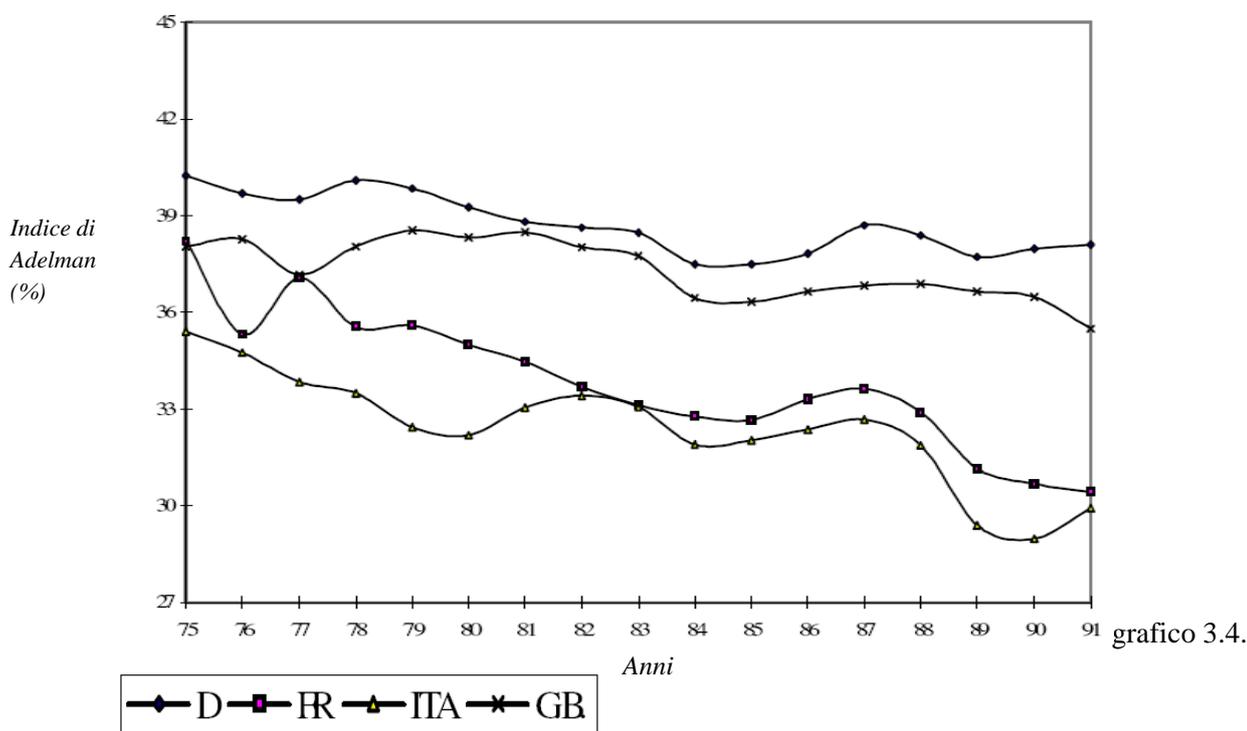
L'analisi in questione necessita dell'utilizzo del grafico 3.4, che indica il livello di integrazione nell'industria manifatturiera per paese, misurato con l'indice di Adelman, considerando però le medie ponderate (che tengono quindi conto delle dimensioni delle imprese manifatturiere considerate).

Ciò è necessario poiché le dimensioni delle imprese considerate non sono tutte uguali, e, per tenere conto di queste disuguaglianze ed avere una visione più chiara della situazione, si preferisce utilizzare anche la media ponderata come strumento di comparazione.

Rivolgendo l'attenzione al grado di integrazione verticale calcolato utilizzando Adelman attraverso le medie ponderate, si denota che la diminuzione più evidente (dall'inizio alla fine del periodo considerato) avviene in Francia con -6.21 punti percentuali, seguita dall'Italia con -5.63 punti percentuali, Gran Bretagna a -2.11 e Germania a -1.97.

Se l'attenzione viene invece rivolta al grafico che presenta i dati riguardanti il grado di integrazione calcolato con l'utilizzo della media semplice dell'indice di Adelman, si osserva che in Italia la presenza del fenomeno è più accentuata con -7.7 punti percentuali, seguita da Francia a -6.3, Germania a -4.6 e Gran Bretagna a -3.8.

Indice di Adelman dei paesi europei (medie ponderate)



Fonte: A.Arrighetti "Integrazione Verticale in Italia e in Europa: tendenza e ipotesi interpretative", 1999, articolo

Se si considera il divario tra i livelli di integrazione del paese che presenta il livello più elevato (Germania) e quello che presenta il livello minore (Italia), alla fine del periodo considerato, si denota un ampliamento di tale divario rispetto a quello presente all'inizio di tale periodo.

Per quanto riguarda gli altri due paesi, l'analisi dell'andamento del grado di integrazione verticale nel corso del tempo, mostra come la Gran Bretagna presenta dei dati più affini a quelli della Germania; al contrario la Francia, presenta un andamento del grado di integrazione più simile a quello del nostro paese.

I grafici fino ad ora considerati, sono stati analizzati basandosi sull'utilizzo dell'indice di Adelman.

Proseguiamo l'analisi ora considerando il secondo indicatore: il CS; attraverso il quale si evidenziano ancora di più i caratteri del cambiamento e si evidenziano le peculiarità nel processo di de-verticalizzazione dei sistemi delle nazioni poste a confronto.

All'inizio del periodo in osservazione, Italia, Germania e Francia, presentano valori simili sia nell'analisi con le medie semplici che con quella con medie ponderate. La Gran Bretagna invece, evidenzia valori di CS (nelle medie semplici) nettamente inferiori a quelli degli altri paesi, mostrando quindi una propensione minore al ricorso a servizi produttivi esterni (grafico 5 in figura 3.5.).

CS = Costo totale dei servizi industriali e non industriali / Valore della produzione.

CS= tasso di ricorso ai servizi esterni

Se vi è un alto grado di CS, vi sarà un'alta propensione al ricorso esterno

Le tendenze registrate durante gli anni, hanno fatto registrare un trend di crescita molto marcato per quanto riguarda Italia e Francia (quasi 9 punti percentuali), mentre la Germania ha mostrato un tasso pressoché costante nel periodo.

La Gran Bretagna ha avuto un percorso simile a quello di Italia e Francia ma, come già detto, poiché i suoi valori iniziali erano più bassi di quelli delle altre nazioni, il CS finale tende ad avvicinarsi a quello della Germania.

Le diversità ricavabili dall'analisi del grafico 3.5. indicano anche una significativa variazione nella composizione degli acquisti. Italia e Francia hanno esibito, infatti, una forte propensione a sostituire la produzione interna di materie prime ed input intermedi, con lavorazioni affidate all'esterno. Tale tendenza è invece molto più contenuta negli altri due paesi considerati.

Integrazione verticale dei paesi europei misurata con l'indice CS

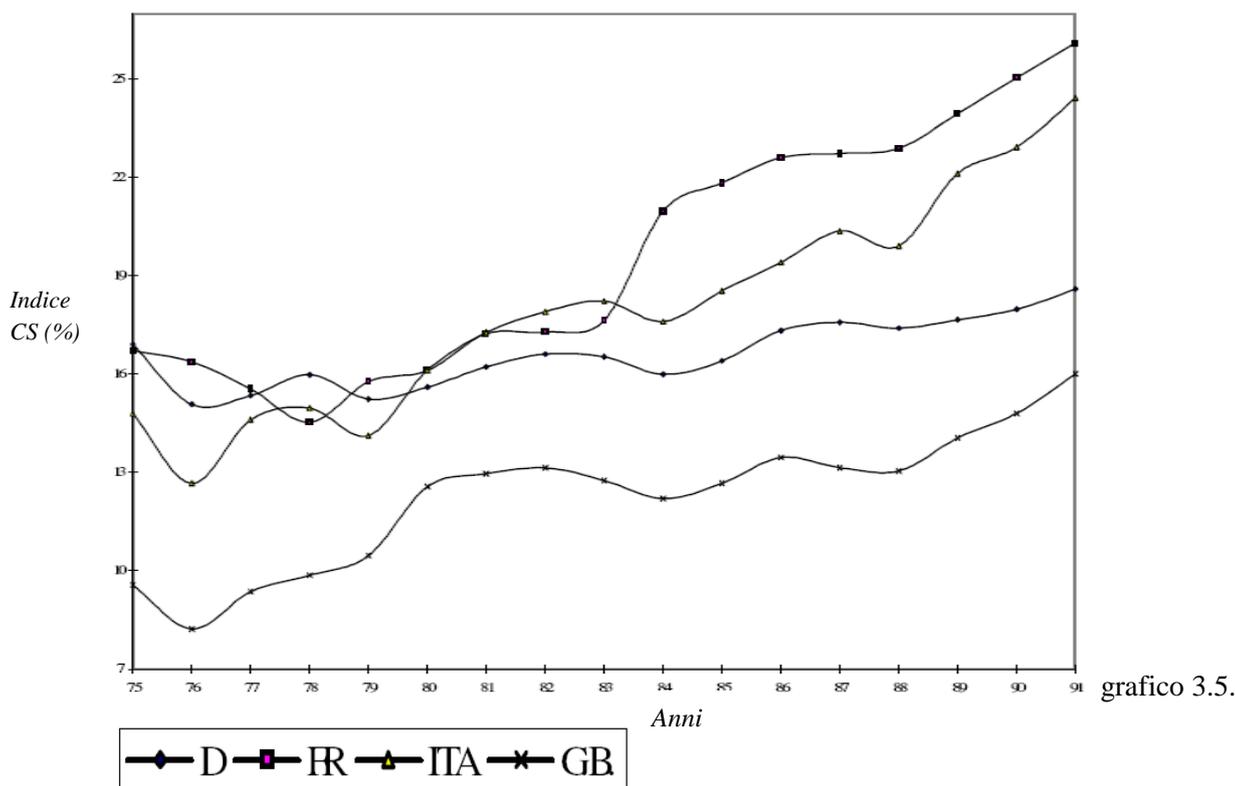


grafico 3.5.

Fonte: A. Arrighetti "Integrazione Verticale in Italia e in Europa: tendenza e ipotesi interpretative", 1999, articolo

Associando quindi i dati rilevati sia dall'analisi del grado di integrazione verticale (Adelman) che di quella relativa al tasso di ricorso ai servizi esterno (CS) si evidenziano due distinti trend evolutivi che caratterizzano da un lato Italia e Francia, dall'altro Gran Bretagna e Germania.

Queste ultime, rispetto alle prime, se risultava un divario di entrambi gli indicatori nel periodo iniziale, l'entità di tale divario aumenta ancor di più nella parte finale del periodo preso in osservazione.

Sembra quindi possibile affermare, successivamente all'analisi dei dati, che per quanto riguarda Germania e Gran Bretagna, le economie di scala realizzabili all'interno delle imprese, hanno conservato un ruolo significativo nell'organizzazione della produzione, il quale è stato sostituito solo in parte dal ricorso alle economie di specializzazione, come è invece avvenuto negli altri due paesi considerati, Italia e Francia.

Questi ultimi, hanno scelto invece di specializzare la loro attività industriale i quei processi considerati di importanza rilevante (*core business*), attraverso i quali le imprese possono raggiungere un vantaggio competitivo; e di conseguenza hanno preferito ricorrere al mercato esterno per quei servizi primari o intermedi caratterizzati da un'ampia offerta sul mercato e da vantaggi in termini di costo per l'approvvigionamento.

Per concludere questo capitolo è bene evidenziare, sulla base di ciò che è stato detto, come l'industria italiana, quella manifatturiera in particolare, abbia anticipato un percorso evolutivo, sperimentato, almeno in parte, anche da altri paesi europei successivamente.

Tale fenomeno di de-verticalizzazione ha comunque interessato in forma diffusa la maggior parte delle imprese italiane indipendentemente dalle dimensioni.

In ogni caso, è particolare come, nonostante l'omogeneità delle tendenze alla disintegrazione verticale dei paesi europei, i diversi sistemi industriali comunque non tendono a convergere; alla fine del periodo considerato, il divario tra i paesi presi ad esame, risulta più marcato di quanto non lo fosse nell'anno di inizio..

Nel capitolo che segue, si andrà a descrivere ed analizzare la situazione attuale delle imprese manifatturiere in Italia, prendendo in esame i trend evolutivi degli ultimi anni.

Si noterà come il punto di vista delle organizzazioni è cambiato, le variabili su cui queste basavano la loro strategia competitiva negli anni settanta, ottanta e novanta, non sono più le stesse; ciò ha ovviamente influito sulla loro dimensione strutturale.

4. La Moderna Impresa italiana: le trasformazioni dell'ultimo decennio

Negli ultimi dieci anni, come già anticipato alla fine del precedente capitolo, l'impresa ha dato grande rilevanza a nuove variabili. Una di queste riguarda la conservazione della conoscenza, identificandola come punto di forza sul quale costruire una sua dimensione competitiva.

Tale orientamento, ha portato una maggiore integrazione verticale, sia verso monte, che verso valle; da un lato per garantire flessibilità e velocità di risposta ai cambiamenti, dall'altro per intercettare quote di valore.

I risultati evidenti di questo mutamento si sono rivelati di difficile misurazione, poiché nonostante i cambiamenti siano avvenuti, gli effetti sul valore aggiunto, utile per la costruzione degli indici, sono di difficile identificazione. Si è assistito quindi di rado ad un cambiamento radicale delle unità produttive.

Vi sono alcuni indicatori, come quelli relativi al costo delle materie prime o quelli concernenti le esportazioni, che presentano incompatibilità, segnalando da un lato una svolta, dall'altro uno scenario di declino ed immobilismo delle imprese degli ultimi anni. In particolare evidenziano, nell'ultimo decennio: un incremento delle esportazioni del settore meccanico, un consolidamento sempre maggiore dell'industria chimica e farmaceutica, la crescita numerica delle imprese di medie e grandi dimensioni, l'incremento del valore unitario medio delle merci esportate all'estero.³⁵

Ciò testimonia, quindi, lo sforzo delle imprese italiane di adattarsi ad i cambiamenti e ad un ambiente mutevole che caratterizza lo scenario mondiale di questi ultimi anni; in contrasto con l'immobilismo che le ha caratterizzate e, che caratterizza tutt'oggi, una parte del sistema produttivo meno esposto alla concorrenza (come buona parte del settore manifatturiero) e di conseguenza meno incline all'assunzione di nuovi rischi o comunque in difficoltà in questo clima di cambiamento.

Nel complesso, dall'analisi dei dati derivanti dal capitolo precedente, l'impresa manifatturiera italiana sembra avere difficoltà ad uscire dalla crisi organizzativa e fa fatica ad adattarsi ad i cambiamenti con la stessa velocità delle imprese concorrenti estere.

³⁵ *Fonti provenienti dai dati ISTAT.*

Da un lato infatti, sono stati registrati bassi tassi di crescita dell'impresa nell'ultimo ventennio, dall'altro ci sono comunque segni di mutamento.

È come se si fosse affermato un dualismo all'interno dello stesso settore manifatturiero, costituito da due percorsi distinti: il primo, percorso da un gruppo dinamico di imprese, di dimensioni piccole medie e grandi, che hanno adottato nuove strategie rispetto a quelle passate, ed hanno fatto del cambiamento dinamico strutturale la loro ragion d'essere.

Sono imprese il cui obiettivo è quello di stare al passo con i mercati esteri e con i cambiamenti che li caratterizzano, non possono e non vogliono restare in una situazione di staticità che le impedisce di evolversi.

Il secondo percorso, se così si può chiamare, è quello all'interno del quale vi sono le imprese che fanno fatica ad apportare le modifiche necessarie per stare al passo con quelle più evolute; queste imprese non hanno saputo adattare la propria struttura e l'assetto economico alle novità degli ultimi decenni (in campo tecnologico soprattutto) consolidatesi in ambito globale.

Il primo gruppo non ha, come si potrebbe pensare, dimensioni marginali, è invece composto da un significativo segmento di imprese, che hanno deciso di non far leva sui costi e sulle economie di scala come vantaggi competitivi da perseguire per differenziarsi dalle altre imprese.

Infatti un tipo simile di competizione (sui costi) è molto difficile da perseguire in un paese ricco come l'Italia, sviluppatosi nel passato soprattutto attraverso l'utilizzo di economie di specializzazione.

La mossa vincente di questa categoria di imprese, è stata quella di focalizzarsi sul sapere interno come strategia vincente per individuare e implementare dei vantaggi durevoli rispetto a quelli messi in atto dalla concorrenza. Si è quindi assistito, da parte di queste imprese, non tanto alla focalizzazione di come essere migliori sullo stesso campo di gioco della concorrenza, quanto piuttosto all'incrementare la capacità di spostarsi agilmente da un terreno all'altro, laddove ve ne sia convenienza.

Il Centro Studi di Confindustria, tra il Marzo 2010 e il Gennaio 2011, ha condotto delle ricerche all'interno delle imprese italiane (e non solo) che operano nel settore manifatturiero, per capire le ragioni che hanno portato alcune di esse, piuttosto di altre, al cambiamento.³⁶

Vediamo quindi nel prossimo paragrafo quali sono state queste strategie adottate e dove le imprese hanno focalizzato negli ultimi anni la loro attenzione per uscire dalla crisi e per rendersi più competitive in ambito internazionale.

³⁶ Centro Studi Confindustria, *"L'impresa Italiana cambia volto: le imprese puntano su conoscenza e crescita"*, 2011

4.1. Le Strategie Competitive dell'impresa Manifatturiera italiana

Dall'analisi e dalle ricerche effettuate da Confindustria, sono state prese in esame circa quattrocentocinquanta imprese italiane che operano nel settore manifatturiero, e sono state valutate per un periodo che va dalla metà degli anni novanta ad oggi.

La scelta è ricaduta su queste imprese perché hanno dimostrato di essere le più produttive e le più abili nel ricollocarsi sui mercati in mutamento.

Da queste analisi sono emerse tendenze comuni che hanno caratterizzato il processo evolutivo di questa categoria. Andiamo ad evidenziare alcune di esse.

4.1.1. I Vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti

Il primo set di tendenze comuni che tali imprese hanno evidenziato, sono i loro punti di forza rispetto alla concorrenza. Questi sono elencati nella tabella 4.1. e sono comparati con l'importanza data agli stessi valori dalla concorrenza.

Per tutti gli indicatori, corrispondono i valori riportati relativi alla frequenza ponderata con cui ogni voce compare nelle risposte, rapportata al totale delle imprese. Nel sondaggio, le imprese possono indicare tre voci e assegnare a ciascuna di esse un valore (da 0 a 3) per il loro grado di rilevanza all'interno dei piani strategici delle stesse.

Come si può notare, il *prezzo* non è sicuramente l'elemento su cui le imprese intervistate costruiscono il loro vantaggio competitivo sul mercato; questo è invece un elemento molto importante per le imprese concorrenti che, assieme al costo del lavoro ed alle dimensioni dell'impresa, rappresentano un aspetto centrale su cui costruire la loro strategia. Contrariamente, questi ultimi tre elementi, costituiscono per le imprese intervistate solo un elemento marginale.

Il *contenuto tecnologico* e la *qualità del prodotto*, rappresentano invece gli elementi primari per le imprese manifatturiere in questione; attraverso questi elementi, infatti, tali imprese costituiscono il loro vantaggio competitivo, basato su differenziazioni in termini di qualità, gamma offerta ed innovazione.

Anche la *flessibilità produttiva* e l'*immagine del marchio* sono tra i vantaggi che rappresentano un punto su cui le imprese intervistate si focalizzano, ad i quali danno molta più rilevanza rispetto a quella data dalle imprese concorrenti.

È da notare inoltre l'importanza data alla *qualità del capitale umano* che diventa quindi fattore di differenziazione e punto di forza con un'importanza di circa quattro volte superiore a quella attribuitagli dalle altre imprese (0.71 contro 0.15).

Per quanto riguarda la *dimensione dell'impresa*, il *costo del lavoro* e l'organizzazione della *rete distributiva*, sembrano essere elementi a cui le imprese concorrenti danno maggiore importanza; coerentemente con quanto già detto, infatti, tali imprese, caratterizzate da una maggiore staticità, basano la loro competitività sui costi e sulla creazione di economie di scala. La *rete distributiva* è altrettanto importante per le politiche di distribuzione di massa e per risparmiare sui costi relativi al trasporto; a quest'ultima però non viene data l'importanza che meriterebbe.

I punti di forza relativi delle imprese italiane		
Valori medi ponderati		
	Impresa	Concorrente
Prezzo	0,29	1,21
Contenuto tecnologico del prodotto	1,15	0,44
Qualità del prodotto	1,56	0,43
Puntualità nei tempi di consegna	0,55	0,24
Flessibilità produttiva	1,22	0,23
Gamma/Varietà prodotti	0,82	0,46
Immagine/Reputazione/Marchio	1,12	0,96
Organizzazione della rete distributiva	0,36	0,71
Costo del lavoro	0,11	0,50
Vantaggi di dimensione	0,11	0,85
Qualità del capitale umano	0,71	0,15
Accesso al credito	0,22	0,31

tabella 4.1.

Fonte: Centro Studi Confindustria, "L'Industria italiana cambia volto: le imprese puntano su Conoscenza e Crescita", Giugno 2011.

Le imprese intervistate hanno indicato al massimo tre voci, determinandone il grado di importanza strategica che ciascuna rappresenta. Ciò è stato fatto mediante l'assegnazione di un punteggio:

0 = non rilevante

1 = media rilevanza

2 = alta rilevanza

3 = importanza fondamentale

Per quanto concerne la dimensione in cui competono, dalla ricerca sono state intervistate le imprese anche per quanto riguarda la loro estensione sul mercato.

Il fatto che l'organizzazione della rete distributiva non sia considerato un elemento rilevante, è un ostacolo non da poco per le imprese italiane che tendono a sviluppare i loro scambi ben oltre i confini

nazionali. Come si vede dalla tabella 4.2. poco meno dei tre quarti delle imprese, tra il campione composto dalle quattrocentocinquanta totali, compete anche o esclusivamente su mercati esteri.

Questo è l'effetto dell'internazionalizzazione delle imprese moderne, le quali per vari motivi, si spingono oltre i confini nazionali alla ricerca di nuovi mercati e scambi economicamente più vantaggiosi.

Distribuzione % della nazionalità dei concorrenti	
Solo italiani	26,9
Italiani ed esteri	36,0
Solo esteri	37,1

tabella 4.2.

Fonte: Centro Studi Confindustria, "L'Industria italiana cambia volto: le imprese puntano su Conoscenza e Crescita", Giugno 2011.

4.1.2. I Fattori di spinta all'estero

Vediamo brevemente quali sono questi fattori di spinta verso l'esterno, i quali possono essere di natura interna o esterna all'impresa.

Le cause di natura interna sono:

- *Importazioni dall'estero*: si osserva che queste sono determinate dalla volontà delle imprese di disporre di migliori condizioni di approvvigionamento in termini di quantità, qualità e prezzo complessivo degli input. Inoltre si intende anche rafforzare i legami con gli attori esteri di rilievo strategico.
- *Esportazioni*: queste possono essere spiegate da tre ragioni principali. La prima concerne nella ricerca di nuove opportunità di mercato. La seconda consiste nello sfruttamento di nuove aree geografiche dove, ad esempio, la domanda di certi prodotti sia ancora in crescita, contrariamente ad una domanda locale satura.
La terza ragione consiste nel maturare nuove conoscenze all'interno di un ambiente geografico diverso da quello originale, senza effettuare investimenti onerosi che potrebbero poi rivelarsi inconvenienti.
- *Accordi strategici e Joint Venture*: queste ultime sono dettate soprattutto da motivazioni di impossibilità oggettiva dell'impresa di entrare in un mercato; le Joint Venture sono infatti di grande utilizzo nel caso in cui si tenta di entrare in un mercato con una normativa locale che limita fortemente l'autonomia delle imprese straniere, oppure nel caso in cui fattori ambientali rendano rischiose le

operazioni in una determinata area. Se la semplice presenza commerciale non è possibile, l'impresa ricorre ad Accordi, solitamente motivati dalla volontà di sviluppare le conoscenze e le esperienze necessarie per attuare nel futuro una presenza più stabile all'interno di quel territorio.

- *Investimenti Diretti Esteri*: questi possono essere di vari tipi e con varie finalità. Dunning ne indica tre: *Market Seeking*: la finalità è di entrare in mercati con elevati tassi di sviluppo all'interno dei quali l'impresa può sfruttare i suoi vantaggi competitivi rispetto agli operatori locali. La seconda finalità è di *Natural Resource Seeking*. In tal caso le imprese vogliono assicurarsi un accesso privilegiato, in termini contrattuali e di costo, alle risorse cruciali per il processo produttivo. Infine, *Low Cost Seeking*, finalizzate ad insediare determinate attività della catena del valore, dove la realizzazione di queste risulti più contenuta nei costi³⁷.

Le cause di natura esterna all'impresa sono invece:

- *Internazionalizzazione del mercato e della catena del valore*: da un lato il mercato di origine può essere esposto alle forze internazionali e quindi risulta facilmente aggredibile da operatori esteri. D'altra parte può accadere che le aree di business assumono una dimensione sovranazionale, dando all'azienda locale l'opportunità di estendere il proprio business oltre i confini territoriali. Altra ragione, può essere dovuta al fatto che il mercato locale si trova in una situazione di maturità, o addirittura saturazione, quindi l'impresa si vede costretta a rivolgere la sua attenzione a mercati esteri.
- *Espansione internazionale dei principali clienti*: se l'impresa ha dei clienti dotati di un ampio potere di mercato e contrattuale, si vedrà costretta ad andare all'estero, nel caso in cui questi ultimi riorganizzino la loro produzione su scala internazionale. In tali casi, è bene notare però, che il processo di espansione estera delle imprese è "trainato" e quindi facilitato dai clienti, sulla base di una relazione cooperativa.
- *Reazione alle mosse strategiche della concorrenza*: questa motivazione è frutto della risposta dell'impresa, ad un'espansione di uno dei suoi concorrenti all'interno di mercati esteri, che minaccia di rafforzare la sua posizione. Per evitare ciò, l'impresa sposterà la competizione con il concorrente, già presente nel mercato nazionale, anche nei mercati internazionali, evitando a quest'ultimo il guadagno di un forte vantaggio competitivo. È rilevante in questo caso, considerare le situazioni di quello che Aharoni³⁸ definiva il *bandwagon effect* (effetto di trascinamento), cioè una situazione simile a quella già descritta; in cui l'investimento

³⁷ J.H.Dunning, "Towards a new Paradigm of Development: Implication for Determinant of International Business Activity", 2006.

di un soggetto all'estero viene percepito come una minaccia dalle altre imprese, che temono l'acquisizione dei vantaggi tipici del *first mover*; di conseguenza i *followers* decidono di operare all'estero per contrastare il leader nel controllo di tali vantaggi.

- *L'azione di soggetti pubblici o privati*: il processo di espansione può essere stimolato dall'offerta di servizi di supporto da parte di istituzioni pubbliche o private; tale supporto può consistere nell'offerta di servizi di consulenza legale, aiuti finanziari, consulenza strategica.
- *Opportunità commerciali*: questa è anche intuitivamente la motivazione più semplice; l'impresa è infatti spinta ad andare all'estero perché un cliente estero la stimola in tale direzione attraverso una domanda consistente.

Questa rappresenta una condizione dell'impresa che non è conseguenza di una sua scelta deliberata; rappresenta però una forte spinta nel processo di internazionalizzazione.³⁹

Ritornando al sondaggio effettuato dal Centro Studi di Confindustria, analizziamo ora dove sono situati i principali concorrenti delle imprese intervistate.

Dalla tabella 4.3. è sorprendente notare come, le imprese osservate, competono per l'85% con concorrenti provenienti dai paesi più sviluppati del globo.

America settentrionale ed Europa del Nord e Occidentale sono infatti le aree dove la maggior parte della concorrenza è situata; al contrario, aree come l'Asia Orientale (che include anche il Giappone), rappresentano solo il dieci per cento della competizione.

Distribuzione % dei concorrenti esteri per area geografica	
Africa	0,2
America centro meridionale	1,1
America settentrionale	21,6
Medio Oriente e Asia centrale	1,1
Asia orientale	10,4
Europa del Nord e occidentale	63,7
Europa dell'Est/Balcani/Turchia	1,1
Oceania	0,9

tabella 4.3.

Fonte: Centro Studi Confindustria, "L'Industria italiana cambia volto: le imprese puntano su Conoscenza e Crescita", Giugno 2011.

³⁸ Y.Aharoni, "The Foreign Investment Decision Process", 1966.

³⁹ M.Caroli, "Gestione delle imprese Internazionali" seconda edizione, 2012.

Ciò sta a significare che le imprese del territorio italiano, con la loro dinamicità e flessibilità ai cambiamenti, vanno a scontrarsi con imprese che presentano il loro stesso grado di sviluppo ed avanzamento, le quali hanno la loro *holding* situata all'interno delle aree più sviluppate del globo.

È importante richiamare l'attenzione su questi dati, poiché da una prima lettura sembrerebbe che le imprese italiane vanno ad insediarsi in territori già sviluppati per competere con le imprese presenti; ovviamente per quanto detto in precedenza sarebbe un controsenso.

L'interpretazione da fare è, invece, che le imprese si espandono in ambito internazionale per ricercare i vantaggi sopraelencati (di costo, di approvvigionamento, di mercati non saturi), ma che all'interno di questi mercati, ad esempio quello indiano, brasiliano o cinese, trovano concorrenti provenienti dall'Europa o dall'America settentrionale che operano lì per le stesse ragioni.

4.1.3. La competizione sul costo

Dalle analisi sui dati fatte sino ad ora, sembra che le imprese italiane non competano sulle variabili classiche (di costo, di prezzo), bensì su variabili di ripiego, alternative.

In realtà è da ricordare che le imprese considerate, sono imprese che funzionano bene, che competono, più che sui costi, sulle variabili tecnologiche, sulla qualità delle risorse umane, sulla capacità di interagire con la domanda.

Queste imprese svolgono un ruolo strategico all'interno del sistema produttivo italiano, cioè quello di attrarre verso una gestione più evoluta, tecnologicamente e dal punto di vista manageriale, le imprese che entrano in contatto con loro.

4.1.4. Il processo di apprendimento

Il sistema italiano presenta una quantità di imprese che differiscono tra loro per dimensione, struttura organizzativa, tecnologia disponibile, capitale umano ecc.

Solo alcune di esse sono *leader* nel proprio settore e rappresentano un punto di riferimento da emulare per le altre imprese di piccole dimensioni.

Nel paragrafo successivo si analizzerà come “la conoscenza” (inteso come Know-How interno) sia diventato un elemento di importanza fondamentale per l'impresa moderna e come, quest'ultima, tenta di preservare al suo interno le conoscenze accumulate.

Si individuano tre direzioni principali in cui l'impresa è spinta a muoversi per procedere nel suo intento di creare e preservare la conoscenza:

- L'integrazione a monte, attraverso un controllo gerarchico più ampio delle attività.
- La ridefinizione dei rapporti e degli accordi di collaborazione realizzati nel mercato.
- Lo sviluppo a valle, ampliando la funzione commerciale.

Come si può notare, voler attivare all'interno dell'impresa il processo di creare e convogliare nuove conoscenze, significa anche aumentare le dimensioni della stessa; ciò è dovuto al fatto che questo orientamento implica un aumento della gerarchia all'interno e quindi della scala delle attività.

Vediamo ora, quali sono le competenze e le conoscenze indispensabili per le imprese e sulle quali queste tendono a focalizzarsi.

4.2. Il Know-How

I comportamenti fino ad ora descritti, tendono a convergere quasi tutti su un fattore cruciale per le imprese, il quale provoca un necessario ampliamento delle dimensioni ed un'integrazione verticale delle stesse: la centralità della conoscenza come *core competence*.

Attraverso la detenzione di quest'ultima la società si distingue dalle altre e riesce ad ottenere un vantaggio strategico nel business in cui opera.

Questa tendenza rappresenta una situazione di discontinuità rispetto alla fase industriale sino ad ora considerata, dove cioè le imprese, con l'intento di eliminare parte dei costi fissi, selezionava le attività che non erano parte della loro centralità strategica, portandole all'esterno.

Questo processo svolto in passato, ha mosso all'esterno delle imprese attività e componenti standardizzate e, con queste, anche numerose competenze.

Le dimensioni quindi andavano diminuendo ed i saperi e le conoscenze si distribuivano lungo le catene di fornitura aumentando le dimensioni e l'importanza dei mercati intermedi.

Nel nuovo scenario delle imprese italiane, l'intento finale a cui queste ambiscono, non è più quello di ridurre i costi fissi per incrementare la flessibilità e l'agilità di fronte alla variabilità della domanda, bensì è quello dell'investimento permanente nella conoscenza e nel sapere.

È ovviamente un investimento orientato al lungo periodo, attraverso una dedizione maggiore ai dipartimenti di Ricerca e Sviluppo, presenti in quasi tutte le imprese odierne, ai quali viene data grande rilevanza.

Si è andata delineando una prospettiva di competizione diversa, giocata non più a "chi rischia di meno", cioè con alti costi variabili, attivati solo con l'aumento della domanda, altrettanto variabile.

Al contrario, ora la prospettiva è di rischiare di più per ottenere benefici maggiori; in un mondo globale come quello presente l'impresa ha bisogno, per prosperare, di far crescere le sue conoscenze nei processi e nelle tecnologie adoperate, improntando l'attività ad una logica di sviluppo del fatturato aziendale.

Facendo un passo indietro agli anni settanta, la situazione era caratterizzata da una gran quantità di imprese operanti nei mercati intermedi che offrivano prodotti standardizzati competendo sui prezzi.

In maniera speculare, i produttori a valle erano invece concentrati sulle attività core delle imprese, ed affidavano all'esterno tutto ciò che era di "secondaria rilevanza".

Tutto ciò ha portato ad un eccesso di frammentazione delle catene di fornitura e ad una inadeguatezza crescente nel rispondere alla domanda finale sempre più sofisticata dei consumatori.

Questo fenomeno ha aumentato la necessità di controllare in maniera più diretta sia i processi a valle, che quelli a monte, collocando al centro dell'impresa, lo sviluppo delle conoscenze specifiche.

Ritornando alla situazione presente ed alle imprese oggetto del sondaggio effettuato dal Centro Studi Confindustria, la conferma di quanto appena detto viene dalle competenze rivelate dalle imprese, che rappresentano la chiave del loro successo (tabella 4.4).

Principali competenze detenute	
Produzione	49,2
Design e progettazione	39,0
Vendite e distribuzione commerciale	36,3
Innovazione, ricerca e sviluppo	35,6
Tecnologia, <i>engineering</i> e <i>know-how</i>	31,5
Marketing e comunicazione	15,9
Amministrazione, finanza e controllo	12,5
Assistenza e fornitura di servizi ai clienti	7,5
Qualità	6,1
Gestione degli acquisti	6,1

tabella 4.4

Fonte: Centro Studi Confindustria, "L'Industria italiana cambia volto: le imprese puntano su Conoscenza e Crescita", Giugno 2011.

Nello schema di figura 4.4 alle imprese è stato chiesto di scegliere un massimo di cinque funzioni aziendali in cui queste concentrano le maggiori competenze possedute.

Come si può osservare, tali competenze si concentrano attorno a tutto ciò che riguarda la creazione del prodotto, la progettazione, il design, l'ingegnerizzazione, ma anche negli aspetti di marketing e di amministrazione.

4.2.1. Learning by doing

Sviluppare nuove competenze è concernente con l'allargamento dei confini interni all'impresa. Quest'ultima è un sistema aperto ed assimila informazioni che provengono anche dall'esterno; il punto cruciale è che nelle imprese moderne è sempre più rilevante, al loro interno, un centro di generazione endogena di conoscenze necessario per la sopravvivenza della stessa.

Lo strumento che consente all'impresa di regolare la produzione interna ed, allo stesso tempo, di interfacciarsi con quella esterna, è l'*apprendimento*.

La produzione deve essere correlata alla gestione del cambiamento, poiché il mercato moderno presenta domande e prezzi variabili, e ciò che si conosce oggi non è in grado di influenzare le scelte che verranno prese in futuro.

Le competenze detenute, sono per le imprese fonte di vantaggi competitivi nei confronti degli altri attori che competono con esse. Qualora tali competenze si esauriscano nella situazione presente e non sono sufficienti a garantire un'espansione tecnologica e conoscitiva anche nel futuro, le imprese hanno diverse combinazioni per poter acquisire dall'esterno o incrementare le competenze attuali, per potersi garantire i benefici futuri che ne derivano.

Nella tabella 4.5., sono riportate le modalità di acquisizione delle competenze da parte delle imprese.

Modalità di acquisizione di competenze non detenute dall'impresa ¹		
	In Italia	All'estero
Acquisendo sul mercato le risorse umane necessarie	27,1	24,7
Ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri centri di ricerca	24,6	15,9
Sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati	16,8	15,7
Attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre (nuove) imprese	19,2	25,4
Attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un <i>know-how</i>	12,3	18,2

tabella 4.5

Fonte: Centro Studi Confindustria, "L'Industria italiana cambia volto: le imprese puntano su Conoscenza e Crescita", Giugno 2011.

Come si può notare dai dati riportati, circa il 40% delle imprese italiane intervistate, pensa che l'acquisizione di nuove imprese o di nuove risorse umane siano necessarie per incrementare le conoscenze già possedute all'interno dell'impresa.

Un dato molto importante, è rappresentato dal confronto tra la percentuale italiana e quella estera, per quanto riguarda il ricorso ad accordi di ricerca con le Università; in Italia circa un'impresa su quattro ha accordi con le università coinvolgendole nei processi di sviluppo di nuove conoscenze, mentre all'estero tale rapporto è di uno su sette.

È comunque impossibile stabilire una relazione tra grado di flessibilità necessario all'impresa (e quindi relativo alla sua dimensione) e grado di adattabilità al mercato, poiché le condizioni dell'adattamento cambiano frequentemente.

La concezione che deve essere data dell'Innovazione è quella di un flusso e non di un singolo episodio. Questa impostazione deriva sia da ragioni interne che da ragioni esterne:

Quelle Esterne, consistono nella necessità che il cliente non colleghi l'innovazione all'output che ha acquistato, bensì all'organizzazione stessa che lo ha prodotto; se è quest'ultima ad essere innovativa, sarà punto di riferimento per i consumatori anche per rispondere ai bisogni che ancora non sono emersi. Quindi, il vantaggio ha una duplice natura per l'impresa, che non solo viene vista come produttrice di beni innovativi, ma alimenta anche l'attesa positiva di innovazione da parte del cliente.

La continuità del processo innovativo è di grande rilevanza anche per ragioni interne all'impresa, poiché questa contribuisce a mantenere dinamico il flusso di informazioni, movimentando la struttura ed evitando quindi la cristallizzazione di processi interni.

4.2.2. Il capitale umano

Il capitale umano è visto oggi dalle imprese come un'asset di importanza sempre più rilevante. La crescita dell'impresa rende necessaria l'acquisizione o la formazione di persone detentrici di know-how e competenze specifiche.

L'impresa che punta sull'apprendimento interno e sul *learning by doing*, è un'impresa dinamica; se così non fosse e si basasse invece su staticità e routine, sarebbe molto più difficile per il personale accumulare nuove conoscenze.

È importante che i lavoratori di una stessa organizzazione condividano gli obiettivi aziendali, in tal modo cercheranno di aiutarsi a vicenda per raggiungerli, evitando conflitti interni. Lo scopo è quello di avere una serie di piccoli miglioramenti marginali che, sommati assieme, portano ad una più alta qualità organizzativa dell'impresa.

Una volta che le conoscenze sono sviluppate all'interno dell'impresa, è importante per quest'ultima, tutelarle e non farle uscire all'esterno, nel caso in cui rappresentino un punto di forza su cui questa costruisce il suo vantaggio competitivo.

Questo approccio può presentare due tipi di problematiche: la prima riguarda il fatto che le conoscenze devono essere trasferite dagli individui all'impresa, deve quindi essere quest'ultima a detenerle e non le persone che lavorano per essa (altrimenti verrebbe da chiedersi quanta conoscenza rimane all'interno dell'impresa quando il personale che la possedeva è cambiato).

La seconda problematica riguarda il contrastare la diffusione di tale conoscenze interne accumulate, all'esterno.

Il primo problema può essere risolto attraverso la condivisione delle informazioni, massimizzando la trasparenza all'interno dell'organizzazione, in tal modo si cerca di renderle un bene collettivo.

Il secondo problema può essere affrontato in vari modi. Ci sono, da una parte, imprese che accettano la fuoriuscita di informazioni rilevanti attraverso processi di *Spin-off*; se un progetto assume una certa rilevanza all'interno dell'impresa è bene che questo venga portato all'esterno per facilitarne lo sviluppo e consentire la sua crescita, in caso contrario questa verrebbe ostacolata o, peggio ancora, avverrebbe all'interno provocando un aumento non programmato delle dimensioni dell'organizzazione.

Ci sono, d'altra parte, imprese che rifiutano qualsiasi forma di collaborazione esterna, impedendo ai progetti interni di fuoriuscire, arginando fisicamente i processi di *spin-off*.

Aspetto rilevante oggi, è diventato quindi il grado di istruzione dei lavoratori, e le capacità che questi apportano alle organizzazioni.

Dal sondaggio effettuato dal Centro Studi Confindustria emerge, per quanto riguarda il livello di istruzione all'interno delle imprese, che la somma di laureati e diplomati raggiunge il livello di sei persone su dieci (laureati per il 18% e diplomati per il 43%).

4.3. La produzione: specializzare o differenziarsi?

La produzione delle imprese è conseguenza diretta delle loro conoscenze interne.

A causa di ciò, la produzione si concentra non più sulle attività che rappresentano il *core business* dell'organizzazione, bensì su quelle derivanti dalle sue *core competences* le quali definiscono un'insieme di competenze appartenenti all'impresa, dalle quali scaturiscono le attività ed i prodotti offerti dalla stessa, anche molto diversi tra loro.

Lo sviluppo delle *core competences* influisce quindi sul grado di diversificazione dei prodotti ed i servizi offerti dall'impresa. La diversità delle competenze sviluppate influisce di conseguenza sul grado di diversità del business sviluppato e quindi di ciò che viene offerto come output.

La mobilità o la staticità delle competenze dipende dall'apprendimento e, l'ampliarsi di quest'ultimo, si traduce quindi in un'espansione delle applicazioni offerte anche molto diverse da quelle di partenza. L'impresa efficiente, è tale se riesce a captare le variazioni della domanda ed adattarsi a queste ultime; non è quindi un'impresa che ricorre in maniera abbondante all'*Information Technology* e che va a spostarsi verso i prodotti appartenenti alla fascia di gamma più alta. Al contrario, captando le oscillazioni della domanda, l'offerta si diversifica e riesce ancora a soddisfare i livelli più bassi della domanda.

A questo punto è interessante introdurre una breve parentesi sulle cosiddette "*Sustaining Innovation*" e "*Disruptive Innovation*", illustrate in maniera chiara da Clayton, Christensen e Raynor⁴⁰.

Quando un mercato è maturo e la domanda inizia lentamente a calare, le imprese scelgono di spostarsi, differenziando la loro offerta, con prodotti che incontrano le esigenze non più della massa, ma di una parte ben definita della domanda dei consumatori.

La *Sustaining Innovation*, viene effettuata dalle imprese che offrono ai consumatori più esigenti, appartenenti al target più alto, un prodotto rivisitato e migliorato nella performance.

Le imprese di dimensioni maggiori prediligono questo approccio, poiché hanno le risorse e la motivazione necessaria per implementare al loro interno delle competenze più ampie, che gli consentono di soddisfare la fascia alta dei consumatori con prodotti più sofisticati.

Al contrario le *Disruptive Innovation* introducono sul mercato dei prodotti e dei servizi che hanno caratteristiche qualitative inferiori rispetto a quelli correntemente presenti.

Introducendo prodotti più semplici, più economici e convenienti, appare evidente che questo tipo di imprese si rivolge alla fascia più bassa della domanda.

Una volta che il prodotto di minore qualità guadagna una buona fetta di mercato e si diffonde tra i consumatori, si può pensare ad un incremento tecnologico e qualitativo che posizioni lo stesso prodotto ad un livello più alto di consumatori; equivale quasi a ricreare un nuovo ciclo di vita del prodotto.

Solitamente sono le nuove entrate che fanno registrare un alto successo di quest'ultimo tipo di innovazione.

Gli autori identificano quindi come "*Dilemma dell'Innovatore*", la possibilità di quest'ultimo, di effettuare l'una o l'altra tipologia di innovazione. La loro ricerca si conclude con il risultato che evidenzia la tendenza dei leader di mercato a scegliere solitamente una *Sustaining Innovation*, rivolgendosi quindi alla fascia più alta dei consumatori, creando il fenomeno della "*motivazione asimmetrica*".

⁴⁰ Clayton-M.Christensen-M.Raynor, "*The Innovator's solution*", Harvard Business School press, 2003.

Infatti sarebbe più conveniente rivolgersi ad una fascia più bassa di consumatori poiché, se il prodotto ha successo, lo si può poi sviluppare, incrementandone le qualità e portandolo all'attenzione della fascia più alta della domanda.

Al contrario le imprese esistenti continuano a puntare sui consumatori più sofisticati, ignorando il fatto che, anche se il prodotto dovesse avere successo tra di loro, non lo si può portare in basso verso i consumatori dei livelli inferiori.

Dopo questa breve parentesi, è bene ritornare alla situazione delle imprese italiane e vedere quali sono le strategie da esse attuate per effettuare la diversificazione dei prodotti offerti.

Le imprese in questione, erano quasi tutte interessate da un processo di crescita prima che vi fosse la crisi; durante questo percorso esse, per agevolare l'espansione, hanno scelto per il quaranta per cento di operare una diversificazione dei prodotti.

Il restante sessanta per cento è diviso tra: imprese che hanno ampliato il numero dei mercati all'interno cui operare ed imprese che hanno aumentato la quota all'interno dello stesso mercato in cui già operavano in precedenza.

4.3.1. La focalizzazione

Focalizzare, per la maggior parte delle imprese, è la conseguenza di una selezione strategica delle attività da continuare a perseguire da quelle che invece dovrebbero essere eliminate.

Accade spesso che le imprese di dimensioni minori rispetto alle concorrenti, cerchino di recuperare questo svantaggio riducendo lo spettro delle produzioni presidiate, fino a trovarsi in una situazione in cui sono in grado di mantenere un vantaggio competitivo in una famiglia specifica di prodotti.

Focalizzare non è incompatibile con diversificare, che può essere comunque fatto all'interno dei prodotti *core*, estendendone la gamma.

Una strategia importante è quella dell'*Upgrading*, cioè di focalizzarsi verso l'alto della gamma, in quanto il prodotto è più costoso e difficile da fabbricare e quindi da imitare, restringendo il numero di concorrenti.

Quando si effettua tal strategia vi sono due cambiamenti importanti da tenere in considerazione: il primo riguarda la diminuzione delle quantità prodotte, poiché nelle fasce alte diminuiscono i volumi venduti, ma aumenta il margine unitario di contribuzione e il valore aggiunto dei prodotti.

Il secondo concerne con il mutamento della competizione, che non è più basata sul prezzo ma sulla qualità.

Gli investimenti necessari ad effettuare operazioni di questo tipo, sono solitamente la causa di un irrigidimento strutturale della forma organizzativa, incrementandone i costi fissi.

Questa situazione pone l'impresa davanti a delle scelte: da un lato può contrarre la scala produttiva, portando all'esterno attività che corrispondono alle produzioni dei livelli più bassi. D'altra parte può scegliere di aumentare ancora di più la scala produttiva, in tal modo potrà raggiungere facilmente le dimensioni necessarie per le economie di scala.

È bene tenere presente però, che l'*upgrading* non può essere fatto ogniqualvolta un'impresa si trova in difficoltà e vuole allontanarsi dalla concorrenza modificando la gamma dei suoi prodotti.

Lo sviluppo industriale delle economie emergenti, comporta sempre più una presenza pervasiva delle imprese provenienti da quei paesi, con un contenuto qualitativo sempre più in crescita, ciò determina una pressione concorrenziale sempre maggiore sulle produzioni delle imprese dei paesi avanzati.

Quindi, non è possibile operare l'*upgrading* per rifugiarsi dalla concorrenza in qualsiasi situazione, poiché quest'ultima può arrivare ovunque, ed il vantaggio competitivo sarà ogni volta messo in discussione dall'innovazione più recente di uno degli attori.

In sintesi, la determinante principale della competitività, diventa quindi la velocità di apprendimento delle imprese e la capacità di accumulare il sapere specifico.

Effettuare l'*upgrading* può comportare anche delle modifiche per quanto riguarda la scelta dei canali distributivi. Nei beni di consumo, le imprese che operano servendosi di GDO per la distribuzione, scelgono di modificare tali canali verso la distribuzione al dettaglio di qualità, arrivando in casi particolari ad aprire negozi monomarca.

Questo fenomeno non riguarda più esclusivamente beni ad alto contenuto di immagine (moda, arredamento, tecnologia, alimentare di nicchia), ma anche beni di largo consumo.

Tale riposizionamento all'interno del mercato, avviene mediante l'investimento di parte del fatturato in Ricerca e Sviluppo. Tale strategia, ha tempi lunghi ma consente anche ad imprese di dimensioni minori rispetto a quelle della concorrenza, di passare da una produzione di beni di largo consumo distribuiti mediante GDO, a una produzione degli stessi beni con caratteristiche più evolute e ricercate, venduti stavolta in specifici punti vendita.

Questo tipo di riposizionamento può essere fondato anche sui servizi e si realizza verso monte, un esempio è la valorizzazione delle competenze interne in ambito tecnico che trasforma un'impresa manifatturiera in un'impresa che offre servizi di progettazione.

4.3.2. Estendere l'offerta

La modalità più frequente utilizzate dalle imprese per svilupparsi è quella di estendere l'offerta orizzontalmente.

Ciò che inevitabilmente succede in ogni mercato dove vi sia un adeguato livello di concorrenza, è che la crescita conduce alla saturazione di questo, e l'impresa che vuole continuare a prosperare ed espandersi deve entrare in un mercato nuovo, ampliando la gamma dei prodotti offerti.

L'espansione comporta effetti involontari positivi e negativi. I primi sono sicuramente dati dall'ampliamento dimensionale dell'impresa e, di conseguenza, anche un aumento del suo potere contrattuale.

Poiché l'impresa cresce, capita spesso che è costretta a modificare anche il suo assetto organizzativo; questo aspetto può tradursi in una conseguenza negativa nel caso in cui, all'interno di questa, non siano state predisposte le competenze necessarie a gestire il cambiamento.

Ricerche di mercato, mettono in evidenza come le imprese che attuano una strategia di diversificazione, abbiano come obiettivo primario, non quello di un investimento in una attività "conglomerata" a quella già svolta (con la finalità di diversificare il rischio), bensì quello di espandersi attraverso una diversificazione "correlata", legata sostanzialmente alle attività di partenza.

Quando si tratta di diversificazione conglomerata il legame tra l'attività originaria e quella nuova si determina sul piano della domanda; nel caso in cui invece questa sia correlata, l'attività nuova e quella originale si incontrano sul piano dell'offerta.

È comunque possibile che una diversificazione di tipo correlato richieda l'acquisizione di competenze e conoscenze ulteriori dall'esterno dell'impresa.

Da questo punto di vista, dalla ricerca effettuata dal Centro Studi Confindustria, appare paradossale verificare come lo sviluppo di attività correlate si realizzi attraverso l'acquisizione di competenze dall'esterno, al contrario lo sviluppo di attività conglomerate (apparentemente più distanti da quelle svolte originariamente) implica lo sviluppo di conoscenze già possedute in precedenza all'interno dell'organizzazione.

Come già accennato, aumentare la diversificazione, comporta un aumento delle dimensioni aziendali; infatti, sia che vengano sviluppate nuove competenze all'interno dell'impresa, sia che vengano acquisite nuove organizzazioni in possesso di conoscenze necessarie allo sviluppo di nuovi prodotti, si tratta di effettuare un investimento nella struttura produttiva e la conseguenza è appunto l'aumento dell'integrazione orizzontale dell'impresa.

L'unico caso in cui l'apporto al sapere interno è inesistente, avviene quando l'aumento della gamma di prodotti offerti si realizza attraverso l'acquisto di questi prodotti da un produttore terzo alla società, la quale applicherà semplicemente il proprio marchio su di essi (o anche realizzando semplicemente un accordo contrattuale). In questi casi la diversificazione riguarda esclusivamente le funzioni commerciali e non anche quelle produttive.

Quando le imprese effettuano un'acquisizione di altre organizzazioni, vanno a sostenere un ingente investimento, dal quale scaturiscono l'acquisizione e l'internalizzazione di competenze, conoscenze, capacità produttiva, un mercato e talvolta un nuovo marchio.

A volte l'incremento della diversificazione e dei prodotti offerti, può essere attuato con passaggi graduali: ricorrendo inizialmente ad un fornitore esterno, basando la strategia sull'acquisto di prodotti

finiti da terzi specializzati. Successivamente l'impresa può conferire alla produzione un impegno diretto, internalizzando le attività, con il fine di aver un maggior controllo sulla domanda, gestita meglio dall'interno rispetto al caso in cui la produzione fosse completamente affidata all'esterno.

Questo passaggio può consentire all'organizzazione di incorporare la quota di valore derivante dai nuovi prodotti (altrimenti assegnato alla società terza); tale aspetto aumenta di rilevanza nel caso in cui la diversificazione è orientata all'*upgrading* e quindi all'innalzamento della qualità e del valore del fatturato complessivo.

Questo rimanda a ciò che era stato detto nel secondo capitolo di questa tesi in merito ai vantaggi dell'integrazione verticale ed in particolare alla *conquista delle rendite del fornitore*.

Ampliare la gamma dei prodotti offerti, come già detto, può essere causa della costruzione di un intero sistema organizzativo integrato, partendo da una semplice produzione specializzata; la costruzione di tale organizzazione diviene quindi lo strumento per affrontare una competizione che richiede capacità di muoversi all'interno di sistemi di grandi dimensioni come presupposto di un'offerta più articolata.

Le acquisizioni operate assumono una rilevanza ed un'allocazione globale nel caso in cui il mercato rilevante si espande al di fuori dei confini nazionali, quindi la dislocazione produttiva all'interno delle diverse aree diviene strategica.

Un aspetto problematico derivante dalla crescita esterna dell'organizzazione, è che questo comporta oneri di gestione del cambiamento superiori a quelli che si avrebbero se si operasse una crescita interna.

Le maggiori difficoltà che si affrontano crescendo verso l'esterno, sono quindi dovute all'integrazione di nuove conoscenze strategiche con quelle già detenute in precedenza all'interno dell'impresa.

Inoltre, la stessa acquisizione della società potrebbe creare non pochi problemi ai sistemi di controllo di quella che procede all'assorbimento.

4.4. Integrazione Verticale a Monte

Essere in possesso di un'insieme di conoscenze distintive con il fine di avere un migliore controllo sul processo produttivo, implica inevitabilmente anche un maggiore grado di integrazione verticale della struttura organizzativa.

La decisione dell'impresa di mantenere al suo interno almeno una parte della produzione, è coerente con le intenzioni di far maturare al suo interno le conoscenze riguardanti la tecnologia, i materiali e la produzione; facendo quindi figurare all'esterno la figura dell'impresa integrata verticalmente come un'organizzazione qualitativamente elevata.

Vi sono casi in cui, un'impresa, acquisisce un fornitore, nonostante questo produca anche per la concorrenza; l'obiettivo è quello di integrare la produzione ed allo stesso tempo essere capaci di controllare la formazione dei prezzi dei componenti acquistati all'esterno (ad esempio IKEA ha incorporato la società fornitrice Swedwood, che in realtà copre solo il 10% delle forniture ai magazzini IKEA).

L'esternalizzazione dei processi produttivi, non è più quindi considerata una leva strategica su cui fondare la politica di un'impresa; al contrario viene operata con molta parsimonia poiché può causare la dispersione delle conoscenze interne e la fuoriuscita dei saperi dell'impresa.

L'impresa moderna tende sostanzialmente a rivolgersi al mercato per quanto riguarda la produzione di beni standardizzati e di largo consumo, produce al suo interno, invece, tutti i prodotti che influenzano la qualità e l'affidabilità del output finale, o che comportano un aumento delle conoscenze interne.

A differenza del passato, quindi, le imprese odierne non basano più la scelta di produrre internamente o all'esterno sulla convenienza e sui costi, ma sulla qualità e sulle conoscenze derivanti dai processi produttivi.

Se la ricerca di una flessibilità maggiore aveva determinato in passato una tendenza alla de-verticalizzazione, oggi molte imprese stanno decidendo se reintegrare le attività portate all'esterno nel corso degli anni. Integrare di nuovo verticalmente le fasi di produzione cedute all'esterno, è determinante per l'organizzazione in quanto riceve da ciò numerosi benefici: cresce il controllo sulla qualità dei prodotti, si recuperano i margini corrispondenti alle fasi integrate, le decisioni sono centralizzate, aumenta la loro velocità e si stabiliscono più agevolmente gli investimenti, viene rafforzata la competitività rispetto a chi produce in mercati lontani.

Vi sono però dei limiti nella re-integrazione delle attività. Non sarà poi così conveniente infatti investire per produrre internamente, quando sul mercato ci sono fornitori specializzati. La scelta tra *make or buy* è infatti funzione del grado di evoluzione dei fornitori e di quanto sono efficienti i mercati intermedi.

4.4.1. Un'impresa veloce e flessibile

I cambiamenti che questi ultimi anni caratterizzano la domanda finale, richiedono qualità crescente e velocità massima. Ciò è dato dalla frammentazione della catena di fornitura, la quale rende i tempi fisiologicamente brevi.

Oltre a ciò, negli anni recenti, le imprese italiane sono state protagoniste di una competizione basata sull'abbattimento dei tempi di consegna; con il risultato di aver spesso più che dimezzato i tempi grazie a forniture più efficienti.

Essere veloci è importante soprattutto in relazione alla domanda, la quale ha presentato mutamenti della sua composizione, i quali richiedono di essere soddisfatti nel minore tempo possibile.

In passato, per molti anni, la flessibilità è stata identificata esclusivamente con la capacità dell'impresa di far fronte ad i cambiamenti della domanda, sostenendo i minori costi di adeguamento possibili.

Per attuare ciò, le costanti che hanno rappresentato le scelte delle imprese italiane nel settore manifatturiero degli ultimi cinquant'anni, sono state: la minimizzazione dei costi fissi, la richiesta al mercato per l'acquisto degli input intermedi e la preferenza di soluzioni tecniche fungibili.

Questo tipo di flessibilità richiesta ha a che fare con la quantità domandata e prodotta di un output definito. Vi sono però altri due elementi che si sono rivelati di fondamentale importanza per le imprese: il primo concerne con un ampliamento della gamma dei prodotti immessi sul mercato e quindi un incremento della rapidità di riposizionamento tra l'uno e l'altro.

Il secondo elemento di grande rilevanza, riguarda la capacità dell'impresa di personalizzare i prodotti offerti e di modificare e combinare tra loro le caratteristiche dei prodotti già disponibili.

Queste forme di flessibilità devono essere entrambe presenti all'interno di un'organizzazione, poiché sono legate tra loro da un legame di complementarità.

Essere flessibili oggi, non significa solo sostenere costi di adattamento contenuti, ma anche avere le capacità e le possibilità di offrire all'esterno una maggiore varietà di beni, in maniera tempestiva rispettando, e talvolta anticipando, i tempi.

La flessibilità dei costi assume rilevanza tecnica solo quando le componenti del prodotto finale, sono standardizzate abbastanza da non richiedere adattamenti continui.

La difficoltà principale nasce dal fatto che, per garantirsi i due elementi di flessibilità descritti in precedenza, devono essere sostenuti degli investimenti che sono in antitesi tra loro.

L'elemento collegato alla *variabilità quantitativa* della domanda richiede la presenza di una netta prevalenza dei costi variabili su quelli fissi ed un livello contenuto di investimenti in ambito organizzativo e gestionale. In tal modo, in caso di contrazione della domanda, le perdite sono contenute; ed allo stesso tempo a fronte di incrementi della domanda e della produzione, vi sono bassi incrementi dei costi.

Il secondo elemento, concernente la capacità dell'impresa di *personalizzare gli output*, può essere realizzata a condizione che siano effettuati ingenti investimenti nel monitoraggio dei mercati e nella gestione della Supply Chain; di conseguenza gli investimenti ricadranno anche sulle attività di Ricerca e Sviluppo.

Tali investimenti aumentano la componente interna dei costi fissi sostenuti, rispetto a quella dei costi variabili.

Per risolvere questo problema di incompatibilità degli investimenti, l'unica soluzione è quella di avere un'organizzazione di dimensioni rilevanti.

Aumentare infatti il volume delle attività con l'entrata in nuovi mercati, consente alle imprese di procedere ad una redistribuzione dei costi fissi su un output maggiore, contenendo in tal modo l'incremento dei costi medi.

Ciò che è stato detto sino ad ora, e cioè che la crescita dimensionale e l'ingresso in più mercati sono necessari per consentire all'impresa di raggiungere dei buoni livelli di flessibilità, spinge verso il processo di integrazione verticale.

È a questo punto possibile dichiarare sfatata la considerazione secondo cui, all'aumentare delle dimensioni delle imprese, corrisponde un irrigidimento della struttura organizzativa e della pianificazione dei processi. O meglio sarebbe da precisare che tale considerazione è valida per quanto riguarda la concezione di flessibilità dell'impresa appartenente al passato; l'impresa italiana moderna, percepisce la flessibilità, non più come la minimizzazione dei costi relativi al cambiamento produttivo o strutturale, ma come la capacità di offrire una gamma più estesa di prodotti e di entrare in nuovi mercati.

Data quindi questa nuova percezione della capacità di adeguamento delle imprese, la crescita dimensionale non è più un ostacolo, ma un mezzo necessario.

Dalla tabella 4.6. viene evidenziata la tendenza, negli ultimi dieci anni, di reintegrare la struttura organizzativa aziendale.

Grado di integrazione produttiva rispetto all'inizio degli anni 2000	
Minore	17,4
Uguale	36,2
Maggiore	46,4

tabella 4.6.

Fonte: Centro Studi Confindustria, "L'Industria italiana cambia volto: le imprese puntano su Conoscenza e Crescita", Giugno 2011.

Si denota, quindi, come le imprese stesse ammettono un recupero dimensionale, (avvenuto per circa la metà di queste) dettato dalla necessità di incrementare la flessibilità e di preservare al loro interno le conoscenze relative alle produzioni *core*.

Il controllo diretto della produzione è quindi un elemento che assume sempre più importanza.

Dai dati rilevati, riassunti nella tabella 4.7, è importante vedere come le società italiane diano rilevanza crescente al controllo diretto anche per quanto riguarda le produzioni di imprese nazionali situate all'estero.

Rilevanza del controllo diretto delle produzioni

	In Italia		All'estero	
	2000	2009	2000	2009
Molto importante	58,3	66,7	9,5	26,7
Importante	19,1	17,9	6,6	12,1
Poco importante	14,6	9,3	20,5	11,7
Non rilevante	8,0	6,2	63,4	49,5

tabella 4.7.

Fonte: Centro Studi Confindustria, "L'Industria italiana cambia volto: le imprese puntano su Conoscenza e Crescita", Giugno 2011.

Il 66.7% delle imprese intervistate, alla fine del 2009, contro il 58.3% dell'inizio dello stesso decennio, dichiara centrale la gestione diretta dei processi all'interno di soluzioni organizzative gerarchiche.

Nel 2000 il controllo diretto sulle produzioni estere risultava poco importante o non rilevante; il decennio successivo lo schema è totalmente diverso. Circa il 40% delle imprese considera importante o fondamentale il controllo diretto di ciò che viene prodotto nei paesi esteri.

E questo trend sembra potersi continuare a sviluppare negli anni che seguiranno.

Vi sono casi particolari in cui le imprese si vedono costrette a produrre internamente, poiché vi è un'inadeguatezza del mercato intermedio. Un esempio è quello delle organizzazioni che decidono di de-localizzare la loro produzione nei paesi emergenti o in via di sviluppo. Capita spesso che i mercati intermedi in questi paesi non esistono e, se l'impresa ha bisogno di un determinato input, deve produrselo da sola.

Il problema è che, anche se esistessero produttori locali disposti a collaborare con le imprese, la loro gestione, in termini di qualità, affidabilità e puntualità, potrebbe risultare costosissima.

In questo caso lo scompensamento riguarda l'offerta a monte delle organizzazioni.

Quando invece l'impresa considerata è a monte della filiera, può succedere che le dimensioni del mercato a valle si contraggano, diminuisce quindi il numero dei potenziali acquirenti e dunque si creano difficoltà dal lato della domanda.

Di fronte all'assottigliamento del mercato intermedio, si cerca quindi un equilibrio da entrambi i lati del mercato (domanda e offerta). Questo equilibrio riguarda vari fattori tra i quali: la conservazione interna della conoscenza, i costi di progettazione, gli incentivi dati al fornitore, i poteri contrattuali di quest'ultimo e dell'impresa.

Il risultato di ciò è che, tentando di conciliare tutti questi fattori, senza far prevalere eccessivamente uno sull'altro, si crea un equilibrio instabile nel tempo.

Vi sono altre due motivazioni importanti che spingono un'impresa ad integrare a monte piuttosto che affidare la produzione ad un fornitore esterno. La prima concerne il fatto che vi possono essere casi in cui le competenze da trasferire al fornitore siano troppo complesse, ci quindi si trova nella situazione di dover effettuare un investimento per addestrare il fornitore a cui ci si affida; compromettendo talvolta l'efficienza produttiva.

Un'altra ragione per integrare a monte e non affidare la produzione a fornitori esterni, riguarda il trasferimento di competenze chiave a questi ultimi, i quali potrebbero diventare, ove riuscissero a sfruttare le nuove conoscenze e ad espandersi, dei concorrenti diretti dell'impresa.

In questi ultimi anni, i fornitori hanno sviluppato un sapere interno che ha aumentato il loro potere di mercato. Il fattore vincente è stato l'incremento delle attività di Ricerca e Sviluppo, prima effettuate solo dall'impresa cliente, che hanno consentito la nascita di un know-how ingegneristico interno agli stabilimenti di fornitura.

Lo sviluppo di queste conoscenze, ha consentito di realizzare la fase di ingegnerizzazione e quella di produzione dai fornitori stessi. L'estensione dell'offerta contribuisce a fidelizzare il rapporto con i clienti, dei quali vengono soddisfatte tutte le esigenze.

Parallelamente a questo fenomeno, aumenta, da parte delle impresa, l'attribuzione di una attenzione crescente alla fornitura dei beni specifici prodotti su commessa.

In molti casi, l'obiettivo del cliente che ricorre a fornitori esterni per la fase di progettazione ed ingegnerizzazione, non è tanto quello di ridurre i costi fissi derivanti dalla produzione interna, ma è quello di rendere costanti i costi variabili, mediante indicazioni certe su costi e tempi di consegna.

Per l'impresa fornitrice a monte, si può quindi constatare che il rafforzamento dei rapporti con l'impresa cliente avviene attraverso una relazione dare-avere.

Da un lato infatti il fornitore migliora la sua posizione competitiva assumendo vincoli e realizzando investimenti irrecuperabili a favore del cliente; dall'altro, l'acquirente si lega al fornitore, trasferendogli informazioni e conoscenze tecnologiche.

In tal modo vi è un vantaggio competitivo dell'impresa fornitrice rispetto alle sue concorrenti basato sulla puntualità e specificità del prodotto offerto dalla conoscenza delle esigenze del cliente, dalla vicinanza a quest'ultimo e dalla riduzione dei tempi di reazione.

Se queste relazioni particolari tra fornitore e cliente sono portate all'estremo, si creano situazioni di *rapporto simbiotico* tra i due, coniugando una vera e propria interdipendenza.

Mentre nel passato un rapporto di fornitura efficiente poteva formarsi tra imprese diverse tra loro, oggi ciò non è più possibile, poiché queste dovranno avere una struttura organizzativa simile per poter supportare i processi logistici ed il trasferimento di informazione dall'una all'altra impresa.

Il rapporto tra l'impresa ed il fornitore, non deve per forza avere un'impronta gerarchica, in cui una delle due parti esercita un controllo sull'altra. Vi possono essere infatti altre soluzioni cooperative che possono dare origine a diverse strutture formali.

Si pensi ad esempio alle Joint Venture o ai Contratti o Accordi Formali. Il ricorso delle imprese a queste forme di collaborazione è notevolmente cresciuto nell'ultimo decennio.

Attraverso il sondaggio effettuato da Confindustria si nota che, sia per quanto riguarda le Joint Venture che i Contratti tra imprese, queste forme di collaborazione sono aumentate mediamente di dieci punti percentuali in circa dieci anni per quanto riguarda la rilevanza e la percezione di efficienze che le imprese hanno di questi.

Talvolta, vi sono casi in cui gli accordi tra imprese contemplano la partecipazione incrociata delle azioni; questo è un preludio alla fusione delle due parti. Quando queste si fondono, il primo passo è sicuramente quello di mettere insieme le conoscenze; infatti la continuità aziendale e la sostenibilità è sempre meno affidata al successo di un solo prodotto e sempre più dipendente, invece, da un insieme di beni.

4.5. Integrazione Verticale a Valle

Il controllo della conoscenza impone alle imprese di andare verso valle per estendere i loro confini fino al mercato in cui operano. Tale esigenza nasce in primis a causa dell'aumento di quote di valore aggiunto in quella direzione, in secondo luogo dal fatto di voler analizzare e capire i comportamenti dei consumatori, incrementando quindi l'attività di ricerca. L'impresa deve quindi seguire una metodologia che le consenta di assecondare lo sviluppo dei due driver dell'innovazione: da un lato vi è la spinta tecnologica, dall'altro quella della domanda che va costantemente monitorata.

L'avvicinamento alla parte finale della catena del valore dell'impresa e l'interesse crescente per la domanda ed i consumatori, hanno fatto sì che venissero sviluppate in questi ultimi anni, all'interno dell'organizzazione, la funzione commerciale e distributiva, con ingenti investimenti nella rete di vendita. L'incremento di investimenti ha riguardato anche la parte logistica e la garanzia di una maggiore fluidità del flusso informativo interno.

Poiché il rapporto con il consumatore finale è sempre più diretto, la promozione assume un ruolo decisivo come strumento di posizionamento.

La discesa verso valle dell'interesse imprenditoriale si manifesta anche attraverso l'offerta di una vasta gamma di servizi alla clientela finale, come ad esempio l'assistenza e la manutenzione (soprattutto per quanto riguarda gli scambi tra imprese B2B). Per quanto riguarda l'offerta di questi servizi, da un lato vi è ancora il fornitore, che grazie alla sua prossimità fisica al cliente, riesce ad assisterlo sfruttando il vantaggio di un dialogo continuo; d'altra parte sono sempre più numerose le imprese che utilizzano un sistema di assistenza tecnica da remoto via internet. Per avvicinarsi al cliente, quindi, l'impresa deve allungare la sua presenza nella catena del settore manifatturiero, ed avere le capacità non solo di proporre un prodotto alla clientela, ma anche di trovare una soluzione ai problemi che si presentano, coinvolgendo il cliente stesso.

4.5.1. La distribuzione

Come si è detto in precedenza, l'avvicinarsi dell'impresa al cliente finale, ha fatto sì che la distribuzione e la logistica assumessero un'importanza sempre più rilevante.

Come si può vedere dalla tabella 4.8, sia in Italia che all'estero, il canale principale per controllare il mercato è quello che utilizza uffici commerciali o di rappresentanza, seguito dall'agente incaricato con uno o più mandati.

Di grande utilizzo sono anche gli accordi strategici o attraverso una rete distributiva propria, ad esempio con negozi monomarca.

La strategia di minimizzare i costi, come leva competitiva per il guadagno del vantaggio competitivo nel mercato, sembra non essere più utilizzata e considerata dalle imprese. Altrettanto rilevante, è il fatto che nemmeno la qualità rappresenta il fattore unico su cui le organizzazioni basano la loro strategia vincente.

Al contrario è una combinazione di entrambi i fattori (prezzo e qualità) che viene presa in considerazione per valutare la convenienza ad effettuare un dato investimento.

All'interno della catena che connette il produttore iniziale al cliente finale, si denota un'eccessiva ampiezza della catena degli intermediari, i quali assorbono quote di valore. Mentre una volta tra clienti e fornitori vi era un contatto diretto, oggi, i primi, vengono allettati dagli intermediari presenti, da promesse di prezzi contenuti, andando però a discapito dei margini di guadagno dei produttori e della conoscenza tecnica del cliente.

I canali per controllare il mercato		
	In Italia	All'estero
Direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza	21,0	22,9
Tramite agenti plurimandatari	18,6	15,0
Partecipando a fiere commerciali	14,1	15,3
Attraverso reti distributive indipendenti plurimarca	12,2	15,0
Tramite agenti monomandatari	11,4	8,1
Tramite accordi strategici con altri gruppi industriali	6,7	8,6
Direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca)	5,1	4,3
Tramite Internet	4,6	4,0
Tramite il ricorso a <i>buyer</i> specializzati	4,1	4,3
Attraverso reti distributive indipendenti in <i>franchising</i>	2,4	2,4

tabella 4.8..

Fonte: Centro Studi Confindustria, "L'Industria italiana cambia volto: le imprese puntano su Conoscenza e Crescita", Giugno 2011.

Per i produttori dei beni di largo consumo, uno dei grandi dilemmi che hanno dovuto affrontare negli ultimi anni, è quello relativo al rapporto tra l'impresa e la Grande Distribuzione Organizzata (GDO).

Il rapporto in questione ha attraversato tre fasi principali: inizialmente rapportarsi con la GDO ha rappresentato un sistema di sviluppo molto potente, accadeva spesso che alcune multinazionali acquistavano marchi proprio per avere un trattamento preferenziale ed una migliore collocazione sugli scaffali, per essere più in vista alla clientela.

La seconda fase ha visto l'inclusione dei piccoli produttori di nicchia da parte dei grandi distributori, valorizzando talvolta i prodotti legati ad un determinato territorio.

Infine, la GDO ha adottato una politica di compressione dei prezzi di acquisto del distributore, penalizzando di conseguenza i margini di guadagno dei fornitori, i quali hanno iniziato a cedere i marchi acquistati in precedenza per garantirsi un trattamento privilegiato.

Un altro problema nelle relazioni con la grande distribuzione, è quello della qualità.

La GDO ha infatti imposto, al posto della trattativa diretta con i produttori, una serie di standard, che vanno a sostituirsi al confronto qualitativo dei prodotti.

Per questi motivi, a causa di un decremento dei margini di guadagno e di una scarsa sollecitazione a garantire la qualità, molti produttori, anche di grandi dimensioni, preferiscono andare su mercati più piccoli in cui gli standard sono più elevati.

Una soluzione radicale ai problemi relativi ai rapporti con la GDO, è quella di creare una distribuzione internalizzata. Si intende quindi l'utilizzo di negozi monomarca; in tal modo si taglia fuori l'intermediario e, non solo l'impresa recupera i margini di guadagno, ma realizza un rapporto diretto con il consumatore finale.

Se si preferisce un legame meno stretto con la distribuzione, e quindi non si vuole integrare verticalmente, la realizzazione di punti vendita diretti può comunque essere realizzata attraverso il franchising, mediante quindi un legame contrattuale.

4.6. La spinta verso la crescita dimensionale

Fino ad ora sono state considerate strategie che implicano un aumento dimensionale della struttura organizzativa, realizzato con l'incremento della dotazione di risorse interne, con il fine di controllare una quota maggiore della catena del valore.

La crescita non è un fenomeno lineare, ma è caratterizzato da una discontinuità riscontrabile nell'alternarsi delle fasi di *incremento* e *consolidamento*. La prima consiste nell'aumento delle dimensioni mediante nuovi investimenti, acquisizioni, miglioramenti nella logistica e nella produzione.

La seconda fase concerne, invece, il riallineamento delle risorse gestionali acquisite durante la fase di incremento e la loro introduzione nei processi di routine aziendali⁴¹.

Poiché la crescita dell'impresa si origina da una domanda di velocità e qualità, gli investimenti effettuati tendono a comprimere la gerarchia di controllo, creando catene più corte e team interni il più possibile coordinati tra loro.

Le diverse parti dell'impresa devono muoversi all'unisono, per questo la diffusione interna del know-how è fondamentale, e la trasparenza informativa diventa una variabile strategica.

Un fenomeno importante dell'ultimo decennio, che ha accompagnato lo sviluppo strategico delle imprese, è stata la *managerializzazione*.

⁴¹ R.L. Daft, "Organizzazione Aziendale", 2010.

L'introduzione di manager esterni nelle organizzazioni, consentono a queste ultime di acquisire competenze non possedute in precedenza. Questi vengono inseriti nei tre quarti delle imprese manifatturiere italiane nelle posizioni di vertice delle funzioni di produzione e di ricerca e sviluppo.

Sono principalmente tre le occasioni in cui la spinta all'adozione di manager esterni è molto forte: il primo caso riguarda la quotazione in borsa dell'impresa (che impone di soddisfare determinati requisiti di trasparenza e standardizzazione delle informazioni). Il secondo caso riguarda la situazione in cui si hanno relazioni commerciali con multinazionali di grandi dimensioni, che richiedono di soddisfare alti standard qualitativi.

Infine, la terza motivazione, deriva dalle relazioni che si hanno con la grande distribuzione organizzata, che, anche in questo caso, richiedono il soddisfacimento di standard qualitativi.

4.6.1. Gli investimenti esteri

In generale, da ricerche di mercato, si è notato che le imprese manifatturiere moderne tendono a preferire l'espansione dimensionale che avviene per vie esterne (tramite acquisizioni, fusioni e investimenti diretti esteri), piuttosto che utilizzare le vie interne.

È vero che un aumento delle dimensioni strutturali dell'organizzazione che avviene per vie interne si rivela meno costoso, però si deve considerare che è solitamente più lento da adottare. Inoltre, una replicazione dell'impresa in differenti aree geografiche, è una strategia utile alla riduzione del rischio paese (poiché la diversificazione geografica controbilancia le difficoltà che si possono eventualmente creare in una determinata economia).

Si cerca ora, di rispondere all'interrogativo riguardante i paesi in cui, le imprese che vanno all'estero, tendono ad investire maggiormente. Ci si chiede infatti, se è vero che la tendenza delle imprese è quella di investire nei paesi in via di sviluppo per risparmiare sui costi di produzione, oppure è quella di spostarsi in paesi sviluppati per sfruttare al meglio le competenze tecnologiche di questi ultimi.

Localizzazione delle unità manifatturiere all'estero)	
Europa del Nord e Occidentale	35,1
Asia orientale	16,2
Europa dell'Est/Balcani/Turchia	15,7
America settentrionale	14,4
America centro-meridionale	9,8
Medio Oriente e Asia centrale	6,4
Africa	1,6
Oceania	0,8

tabella 4.9.

Fonte: Centro Studi Confindustria, "L'Industria italiana cambia volto: le imprese puntano su Conoscenza e Crescita", Giugno 2011.

Dal sondaggio, i cui risultati risultano dalla tabella 4.9, è evidente che la domanda che ci si poneva pocanzi viene ampiamente risposta.

La localizzazione principale delle imprese manifatturiere che vanno ad operare all'estero è orientata in misura importante in Europa del Nord e Occidentale, e, considerando anche l'America Settentrionale, gli investimenti in paesi con economie sviluppate raggiungono il cinquanta per cento; in Europa solo Francia e Germania costituiscono il 16%.

Ovviamente vi è una presenza massiccia anche in paesi in via di sviluppo considerati di grande rilevanza, si pensi al Brasile il cui mercato ha un'importanza crescente, così come quella dell'Europa Balcanica.

Dunque si può affermare che la concentrazione estera principale delle imprese manifatturiere italiane si rivolge al centro storico del mondo industrializzato più di quanto non lo faccia verso le economie dei paesi in crescita.

4.6.2. Gli obiettivi delle imprese integrate

Dall'analisi di mercato effettuata dal Centro Studi di Confindustria, si evince che gli obiettivi che guidano l'espansione estera sono principalmente tre.

Il primo è quello che concerne *l'aumento del fatturato*, accompagnato all'espansione dimensionale dell'organizzazione. Questo obiettivo è indicato come primario da circa un'impresa su due.

Il secondo obiettivo per rilevanza è quello di *incrementare il valore aggiunto* dei beni prodotti.

Infine, altri obiettivi che meritano attenzione, sono il *miglioramento della redditività* e *l'incremento del potere di mercato*, ottenuto attraverso una crescita dimensionale.

Sono stati indicati dalle imprese intervistate, oltre agli obiettivi strategici finali, anche degli obiettivi intermedi, che si intende perseguire in tempi ridotti, coerenti con le linee guida delle strategie.

Tra questi, una società su due, indica la diversificazione della produzione come mezzo necessario per entrare in aree di business diverse, laddove la frammentazione dei mercati lo impone.

Con la stessa frequenza le imprese indicano come obiettivo quello dell'*upgrading* del prodotto, incrementandone la qualità e concentrando l'offerta verso la parte alta della domanda. Ciò è coerente con il fatto che le imprese vadano ad espandersi in mercati già sviluppati, necessitano quindi di presentarsi a questi ultimi con prodotti di alto valore intrinseco.

Altri obiettivi intermedi sono quelli inerenti all'espansione dei confini territoriali delle organizzazioni, che avvengono sempre più frequentemente attraverso partnership, acquisizioni o investimenti diretti esteri.

La riduzione dei costi è situata dalle società moderne all'ultimo posto, non perché non si dedica più attenzione all'efficienza, ma perché la competitività non si costruisce più adottando una strategia difensiva e remissiva, bensì giocando al rialzo, cioè investendo di più per ampliare e sviluppare nuovi business.

Dall'ultima tabella che si presenta in questo capitolo (tabella 4.10), si mettono in evidenza gli strumenti utilizzati dalle imprese per raggiungere gli obiettivi sopraelencati.

Strumenti adottati dalle imprese per conseguire gli obiettivi	
Innovazione tecnologica/ricerca	34,8
Riorganizzazione/sviluppo della funzione commerciale/rete di vendita	23,0
Formazione rivolta alle risorse umane interne/investimento "sulle persone"	17,6
Acquisizione di strumenti di controllo di gestione e di riorganizzazione dei flussi informativi	13,7
Inserimento di manager esterni alla proprietà in posizioni di vertice	13,2
Integrazione di fasi mai svolte prima	12,3
Semplificazione organizzativa (riduzione della gerarchia e formazione di "squadre")	10,8

tabella 4.10.

Fonte: Centro Studi Confindustria, "L'Industria italiana cambia volto: le imprese puntano su Conoscenza e Crescita", Giugno 2011.

A tal proposito si denota che l'innovazione tecnologica e la ricerca sono gli strumenti principali per la creazione e lo sviluppo di nuovi business. È quindi facile intuire che gli investimenti richiesti per la realizzazione di questi ultimi non sono certo esigui.

Molto importante, sul piano produttivo, è l'intento di avere una struttura più efficace che porti a risultati ottimi; ciò viene realizzato attraverso l'incremento dell'integrazione verticale delle imprese.

Allo stesso modo, emergono gli investimenti effettuati nelle funzioni commerciali delle imprese, per presidiare meglio il punto di contatto con il mercato.

Si è a questo punto esaurita la trattazione riguardante l'analisi dei trend evolutivi della struttura organizzativa dell'impresa manifatturiera italiana.

Nei capitoli seguenti, verranno prese in considerazione due imprese provenienti, appunto, dal settore manifatturiero. La prima di queste è Luxottica, la società leader mondiale nel settore dell'occhialeria, la quale ha fatto dell'integrazione verticale la sua arma vincente.

La seconda società è DR Motor, una giovane impresa automobilistica italiana che, nata come società assemblatrice, e quindi con una bassissima verticalizzazione, sta lentamente integrando al suo interno i processi produttivi, grazie alla comprensione del management dei vantaggi futuri derivanti da una struttura organizzativa di questo tipo.

Attraverso l'analisi delle loro performance ed il loro confronto si cercherà quindi di dimostrare che l'integrazione verticale è la strategia vincente delle imprese italiane che si affacciano al futuro, dopo l'inversione di tendenza verificatasi negli ultimi 10-15 anni, che ha riguardato gli obiettivi delle imprese e le caratteristiche del mercato.

5. Il Caso Luxottica Group: un'impresa ad alto grado di integrazione verticale

Date le considerazioni fatte sino ad ora, è giunto il momento di adottare un approccio maggiormente pratico, con il fine di dimostrare che, al giorno d'oggi, le imprese che adottano un approccio ad alta integrazione verticale hanno maggiore stabilità presente e futura.

Per fare ciò, si è scelto di analizzare il gruppo Luxottica, poiché possiede le caratteristiche necessarie ad un'analisi completa, in termini storici, qualitativi e quantitativi, relativa al suo grado di integrazione.

Tale società presenta, infatti, un elevato grado di verticalizzazione ed è attiva sin dall'inizio degli anni sessanta (1961 precisamente). Per questo, anche il periodo storico corrisponde all'arco temporale sino ad ora preso in considerazione nell'analisi dei comportamenti delle società italiane operanti nel settore manifatturiero.

Luxottica Group è la società leader nel settore degli occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi; possiede ad oggi circa settemila negozi operanti in tutto il mondo.

Prima di passare ad un'analisi specifica della società e di come essa organizza la sua produzione e distribuzione, è preferibile soffermarsi brevemente sul quadro generale delle imprese italiane che operano nel settore dell'occhialeria, in tal modo si può capire la provenienza delle scelte strategiche della società Luxottica ed analizzarle più consapevolmente.

5.1. Il settore dell'occhialeria italiana

I produttori italiani di occhiali possiedono una leadership mondiale per quanto riguarda le montature. Tale leadership consiste in una quota pari a circa il 25% della produzione mondiale.

Se si tiene conto della fascia medio-alta ed alta di gamma (dove opera quindi Luxottica), si stima che la quota di mercato posseduta dai produttori italiani operanti in questo settore è pari a circa il 50%.

Da una prima visione di tale quadro generale, si può subito notare il successo di tale settore in Italia, successo maturato negli ultimi 25 anni, determinando risultati crescenti in termini di crescita e di occupazione.

I dati a disposizione rappresentano la risultante di un quadro generale frastagliato e contraddittorio, composto da imprese indipendenti e distretti industriali.⁴²

Il settore dell'occhialeria in Italia sta infatti affrontando una difficile fase di assestamento, iniziata a partire dal 1995. Questo è dovuto principalmente al cambiamento del modello organizzativo delle industrie operanti in tale settore, in precedenza operanti quasi esclusivamente all'interno dei distretti⁴³ mediante piccole e medie imprese.

Luxottica, è nata e si è sviluppata all'interno del distretto industriale bellunese, il quale, ha subito negli ultimi venticinque anni delle modifiche significative. È possibile infatti evidenziare una dicotomia creatasi tra le organizzazioni che hanno assunto un ruolo di leader di mercato e tutte le altre.

Mentre le prime hanno un ruolo trainante all'interno del settore ed aumentano sempre di più la loro quota di mercato, grazie a costanti investimenti in Ricerca e Sviluppo ed a quelli effettuati nella rete distributiva; tutte le altre (di piccole e medie dimensioni) non sono più in grado di sostenere una competizione sul mercato basata, non più esclusivamente su creatività ed agilità, ma anche su risorse e competenze adeguate, poiché non sono supportate da adeguati investimenti.

Si è assistito quindi, nell'ultimo ventennio, ad un conflitto tra le imprese di grandi dimensioni caratterizzate da una pronunciata gerarchia interna (la cui struttura organizzativa è riconducibile alla forma ad U ed alla forma ad M descritte da Williamson)⁴⁴ e quelle imprese che ancora fanno parte di una comunità operante nei distretti caratterizzate da un elevato grado di specializzazione.

Quando ci si riferisce all'industria italiana dell'occhiale, si fa solitamente riferimento alla provincia di Belluno, in particolare nel Cadore (lungo la valle del Piave), dove in passato si era creato un distretto industriale composto da piccole e medie imprese specializzate e fortemente interdipendenti tra loro, connesse da legami tecnologici e sociali.

Nella valle dell'agordino, adiacente a quella del Cadore, si era invece affermato un modello di impresa differente, caratterizzato da un'elevata integrazione verticale.

Confrontando le due realtà diverse, si è potuto mettere in evidenza, durante gli anni, che il modello distrettuale, che fino a pochi anni fa garantiva il raggiungimento di prestazioni efficienti grazie alle caratteristiche di flessibilità, agilità e specializzazione delle competenze, oggi non è più in grado di raggiungere i livelli di performance del passato.

Ciò è dovuto principalmente al cambiamento delle esigenze avvertite dai manager e dai nuovi mercati, in cui non sono più sufficienti la flessibilità dei costi e la ripartizione efficiente dei lavori per raggiungere un livello di sviluppo efficace che tenga la concorrenza a debita distanza.

Sono infatti le esigenze dei manager che rendono più idoneo un sistema organizzativo simile a quello

⁴² G. Corò, R. Grandinetti, "Industrial district responses to the network economy: vertical integration versus pluralist global exploration", 2001.

⁴³ Cap.3 pag. 43, "I Distretti industriali Italiani e l'ipotesi Marshalliana".

⁴⁴ O.E. Williamson, "L'organizzazione economica. Imprese mercati e controllo politico", 1986.

delle imprese manifatturiere dell'agordino, dove le elevate dimensioni e le abbondanti risorse consentono di competere a livello globale, basandosi su investimenti in nuove tecnologie, nella ricerca, ed accordi con imprese operanti all'estero.

È proprio in questi anni (inizio degli anni '90) che il modello organizzativo di Luxottica, proveniente da Agordo, prende il sopravvento sul distretto industriale del Cadore, conquistando una fetta crescente della quota di mercato nell'industria dell'occhiale italiana.

La nascita di Luxottica influì notevolmente sullo sviluppo di altre imprese nell'agordino, che, nel solo corso del decennio che va dal 1971 al 1981, aumentarono sia nel numero che nel peso percentuale sulle occhialerie totali del bellunese.

Infatti mentre nel 1971 le unità locali nell'agordino erano solo 4, rappresentando circa il 3% delle unità totali nella provincia di Belluno, nel 1981 erano aumentate fino ad arrivare a 68 unità locali con una percentuale del 13% sul totale bellunese.

Anche la percentuale del numero di addetti aumentò negli stessi anni per quanto riguarda le imprese dell'occhiale nell'agordino, rispetto a quelle dello stesso settore nel totale della provincia. Si passò infatti da un peso del 7% circa, ad un peso del 20%.

Tali percentuali continuarono ad aumentare fino ad arrivare all'inizio del ventunesimo secolo dove il peso degli addetti impiegati dalle imprese dell'agordino raggiunse il 30% sul totale.⁴⁵

La vera svolta venne data dal fatto che mentre le imprese del Cadore erano interdipendenti tra loro, in un distretto industriale caratterizzato da una rete di organizzazioni non centrata, Luxottica sviluppò nei suoi dintorni una serie di imprese legate a essa stessa, sorte come società terziste.

In tal modo il gruppo si assicurava una buona flessibilità dal punto di vista produttivo ed un basso rischio di situazioni di opportunismo contrattuale, dato i rapporti fiduciari che questa sviluppava con le imprese a lei sottoposte.

Spesso era lo stesso Leonardo Del Vecchio (fondatore di Luxottica) a dare la possibilità ad i suoi dipendenti di mettersi in proprio utilizzando macchinari che la società concedeva in comodato.

In sostanza negli anni '70, mentre nel Cadore nasceva una rete di imprese non centrata, con meccanismi di coordinamento che lasciavano comunque spazio ad una competizione, nell'agordino, Luxottica si propose sin dall'inizio come una società con il ruolo di guida della rete di organizzazioni che si andava formando.

Il coordinamento gerarchico tra le imprese (ed il rapporto con quelle facenti parte della rete dipendente da Luxottica) era determinante.

La soluzione della società, di produrre la quasi totalità dei beni all'interno dei propri stabilimenti, si rivelò quindi in contro tendenza rispetto a quelle adottate sino a quel momento, ma allo stesso tempo,

⁴⁵ Fonte: dati censimento ISTAT

alla luce dei fatti più recenti, fu una decisione vincente.

Nel quinquennio che va dal '95 al 2000, il numero di imprese distrettuali si è ridotto del 25%.

Le maggiori imprese dell'occhialeria situate nella provincia di Belluno si separano dalla realtà che caratterizza le piccole imprese, scegliendo invece di accentuare la loro integrazione verticale.

Tra queste imprese, oltre Luxottica, vi troviamo Safilo, De Rigo e Marcolin (queste ultime appartenenti al distretto di Cadore). Le conoscenze legate ad i processi produttivi appartengono ora alle imprese e, attraverso la verticalizzazione, sono conservate al loro interno e non più condivise con le altre organizzazioni del distretto.

Poiché la forma organizzativa dominante inizia ad essere individuata in quella di un'impresa improntata verso un controllo gerarchico dei processi produttivi, dalla metà degli anni novanta, il dualismo organizzativo che si era avuto tra Luxottica, nell'agordino, ed il distretto delle imprese del Cadore subisce un mutamento.

Infatti, lo scontro si ha stavolta all'interno dello stesso distretto cadorino, tra le grandi imprese sopra menzionate (Marcolin, Safilo e De Rigo) che tendono ad imitare la struttura organizzativa di Luxottica, e le piccole imprese legate ancora allo schema tradizionale del distretto.

5.1.1. I concorrenti esteri

I competitor più temibili per le imprese del distretto di Cadore sin dagli anni novanta, sono i produttori cinesi, poiché il costo del lavoro è basso, di conseguenza possono offrire prodotti a prezzi contenuti.

Il problema sussiste nel momento in cui, i produttori cinesi, usufruiscono del *know how* dei tecnici giapponesi, italiani e tedeschi, per entrare nel mercato delle fasce più alte dei prodotti.

La tendenza delle importazioni italiane di rivolgersi a produttori di occhiali provenienti dall'oriente è più che triplicata rispetto agli inizi degli anni novanta, si è mantenuto però un rapporto costante rispetto all'export ed al fatturato del settore.⁴⁶

La stessa Luxottica, acquisendo la divisione occhiali di Bausch & Lomb, è diventata proprietaria di uno stabilimento per occhiali da sole Ray-Ban situato in Cina; impianto che incrementa la presenza dell'impresa nel sol levante, la quale aveva già in precedenza realizzato una joint-venture.

Il crescente ricorso alle imprese cinesi, verificatosi negli anni novanta, ha contribuito al decadimento dei piccoli produttori distrettuali, che si sono visti schiacciare dalla convenienza dei prodotti orientali.

La delocalizzazione effettuata da Luxottica in questi anni, a favore dei paesi orientali, è solo uno dei tanti investimenti esteri operati dalla società, la quale ha comunque mantenuto un controllo diretto sulle imprese possedute, indipendentemente dalla loro locazione.

Il rovescio della medaglia, rappresentato dalla delocalizzazione verso l'estero, riguarda il fatto che,

⁴⁶ Fonte. Dati ISTAT nel settore manifatturiero italiano

agendo in questo modo, in teoria si rischia di depauperare il territorio italiano a favore di quello estero. Non è però il caso di Luxottica, poiché l'impresa agordina mantiene in Italia i principali centri di produzione, rivolgendosi all'estero solo nel caso di prodotti specifici e particolari tecnologie non disponibili nel nostro paese.

Se si considera la crisi del distretto, questa è dovuta principalmente a due fattori che hanno causato l'immobilità delle piccole e medie imprese.

Il primo fattore è quello appena descritto, riguardante la competizione con i produttori cinesi per i prodotti di fascia bassa; i costi nettamente inferiori sostenuti da questi ultimi, consentono al consumatore di appropriarsi dei prodotti con prezzi più convenienti rispetto a quelli praticati dalle piccole medie imprese del settore manifatturiero di Belluno.

La seconda ragione è insita nel fatto che, se le piccole imprese italiane decidessero di spostarsi verso i prodotti di fascia più alta, per evitare la competizione diretta con quelle orientali, sarebbero costrette a sostenere costi elevatissimi (barriere all'entrata) rappresentati dagli ingenti investimenti nel marketing e nella distribuzione finale.

5.1.2. Le imprese Leader a confronto

Da quanto detto sino ad ora si può concludere che il distretto dell'occhiale presenta in Italia un elevato tasso di concentrazione di imprese.

Mentre la crisi che ha colpito tale distretto dalla metà degli anni '90 interessa circa 700 imprese, cioè un terzo di tale settore, le quattro grandi organizzazioni (Luxottica, Safilo, De Rigo e Marcolin) presentano alti tassi di crescita ed un posizionamento strategico che le permette di entrare e prosperare nel settore del lusso.

Mentre queste quattro ricercano, attraverso continui investimenti, l'espansione dimensionale e l'efficienza, le piccole e medie imprese si accontentano del sostentamento, ritenendo sufficiente servirsi delle relazioni locali.

Tra le quattro imprese considerate, possono essere fatte numerose distinzioni; infatti solo Luxottica e De Rigo sono entrate immediatamente nella Grande Distribuzione; le altre due si affidavano inizialmente a grossisti, a causa delle limitate risorse di cui disponevano.

Per avere un confronto più chiaro tra le quattro imprese considerate, è di grande utilità porle a confronto attraverso la tabella sottostante (tabella 5.1).

I dati riportati, si riferiscono al periodo che va tra il 1995 ed il 2000, poiché questi sono considerati di grande importanza dato che mostrano come le quattro imprese si differenziavano tra loro negli anni in cui la crisi colpì il distretto bellunese.

Si vedano ora le caratteristiche delle quattro imprese leader nell'occhialeria italiana.

	<i>Marcolin</i>	<i>De Rigo</i>	<i>Safilo</i>	<i>Luxottica Group</i>
Vendite consolidate	236	884	1328	4680
Crescita media annua dal 1996 al 2001	49.5% (dal 1998)	68.1%	47.4%	39.4%
Occhiali da sole	--	53.4%	48%	55.8 %
Vendite per area geografica	18.1% Italia 48.9% Europa 22.9% Usa 10.1% Resto del mondo	90.6% Europa 3.5% Nord America 5.9% Resto del mondo	17% Italia 24% Europa 44% Nord America 15% Resto del mondo	19.8% Europa 70.4% Nord-America 9.8% Resto del mondo
House brands	Cébé, Marcolin, Titanio T22.	Police, Sting, Rolling, Lozza	Sàfilo, Blue bay, Oxydo, Smith, Carrera, T-Force, Viennaline, Sunjet	Luxottica, Sferoflex, Mirari, Vogue, T3, Sferosol, Persol, Ray-Ban, Revo, Killer Loop, Arnette
Linee griffate	Dolce & Gabbana, D&G, Cloè Lunettes, Mossimo Vision, Replay Eyes, Fornarina, Roberto Cavalli Eyewear, Miss Sixty Glasses, Costume National, The North Face, Monblancs, Essence, Unionbay, NBA, Bob Mackie, FAO Schwarz	Fendi, Martini, Fila, Etro, La Perla, Onyx, Loewe, Celine, Givenchy, Fendissime, Prada, Miu Miu, Helmut lang, Jil Sander	Gucci, Gianfranco Ferrè, Polo Ralph Loren, Diesel, Burberry's, Pierre Cardin, Christian Dior, Max Mara, Valentino, Oliver by Valentino, Fossil, Nine West, Kate Spade	Giorgio Armani, Emporio Armani, Chanel, Genny, Bybols, Salvatore Ferragamo, Emanuel Ungaro, Brooks Brothers, Sergio Tacchini, Web, Anne Klein, Bulgari, Moschino
Partecipazioni nei Luxury brands	Partecipazione di Dolce & Gabbana (5%)	Joint venture al 51% con Prada	--	Partecipazione di Giorgio Armani (5%)

tabella 5.1. (dati rilevati tra il 1995 ed il 2000)

Fonte: propria. Comparazione dei dati risultanti dai bilanci delle diverse società.

Dati i numerosi punti vendita di Luxottica, è molto difficile per le altre imprese entrare in competizione diretta con tale società; ad esempio, De Rigo, per evitare tale confronto, si è concentrata principalmente nell'entrare all'interno dei mercati europei, dove, grazie a Dollond & Atchinson ed a General Optica, riesce ad avere una posizione influente.

De Rigo, inoltre, riesce a sfruttare la sua presenza nelle reti distributive europee, come occasione per attuare una strategia di diversificazione; la società propone infatti, nei suoi punti vendita, non solo occhiali, ma anche prodotti complementari e non.

È importante notare quali sono i rapporti che i quattro *brands* hanno con il *fashion system*.

Anche in tal caso Luxottica è stata la prima ad avviare delle relazioni con le marche del lusso, cedendo una quota del capitale a Giorgio Armani; seguita da Marcolin con Dolce & Gabbana; mentre De Rigo ha optato per la Joint Venture con Prada.

Il capitale di Safilo, restò in quegli anni saldamente nelle mani dei proprietari, che non sembravano intenzionati a seguire la strada intrapresa dai concorrenti.

Anche se nella tabella non sono rappresentate, le *royalties* per le licenze, incidono sulle vendite delle imprese per una quota media del 7%. L'unica eccezione è rappresentata da Luxottica, la quale grazie ad i numerosi marchi di proprietà (ad esempio con l'acquisizione di Ray-Ban ha ottenuto la leadership mondiale nel settore) paga le licenze solo per una quota corrispondente all'1,5% circa dei ricavi totali.

Negli anni considerati, mentre le tre concorrenti di Luxottica erano in competizione tra loro per conquistare i contratti di licenza, l'impresa dell'agordino era concentrata sull'ottimizzazione del proprio portafoglio, con due obiettivi fondamentali.

Il primo riguardava l'intenzione di coprire la fascia medio alta del mercato dell'occhiale, estendendo il proprio potere contrattuale alle diverse aree in cui operava.

Il secondo obiettivo concerneva la minimizzazione degli effetti di *cannibalizzazione*, voleva cioè evitare di possedere marchi diversi in competizione diretta tra loro che si contendessero la stessa fetta di mercato.

Quindi, appare evidente che Luxottica, nei cinque anni considerati, non mirava alla espansione attraverso l'acquisizione di un numero più ampio di licenze; bensì alla sostituzione di quelle licenze che non risultano compatibili con la strategia di segmentazione adottata.

Tra i concorrenti di Luxottica, Marcolin è l'unico che non investe in pubblicità; scelta azzardata dal momento che quest'impresa ha degli accordi esclusivi con *luxury* prestigiose, le quali necessitano di visibilità.

5.2 Luxottica Group: dalla nascita ad oggi

L'anno della nascita di Luxottica risale al 1961, fondata da Leonardo Del Vecchio, inizialmente come Società in Accomandita Semplice e successivamente trasformata in Società per Azioni, con la denominazione di Luxottica s.p.a..

Inizialmente, la società era un piccolo laboratorio meccanico che contava una decina di persone che lavoravano alla produzione di componenti per occhiali (stampi, ferri, minuterie metalliche e semilavorati) per conto di terzi operanti nel settore ottico.

Circa dieci anni dopo, nel 1969, Leonardo Del Vecchio amplia la gamma delle lavorazioni e lanciò sul mercato le prime montature con il marchio Luxottica, trasformando la società da produttrice per conto di terzi a produttrice indipendente.

Mentre queste erano inizialmente commercializzate tramite grossisti, nel '71, vengono presentate, alla Mostra Internazionale Dell'Ottica a Milano, le prime montature prodotte interamente all'interno della società; questo è considerato l'evento iniziale che consacra il successo della società.

5.2.1. L'espansione del gruppo

Già dal 1974 la società di Del Vecchio assume grande rilevanza ai fini di questa tesi, poiché in quell'anno, il proprietario decide di intraprendere la strada dell'integrazione verticale, con l'obiettivo di distribuire direttamente le proprie montature sul mercato dell'occhiale.

Il primo passo è l'acquisizione, nello stesso anno, della società Scarrone s.p.a., società di distribuzione Torinese, che conferisce a Luxottica non solo un accesso diretto al consumatore finale, ma anche un'importante *know-how* relativo al mercato italiano.

Negli anni '80, l'espansione della società assume rilievo internazionale, con la creazione di joint-venture ed accordi commerciali nei mercati esteri. La prima consociata commerciale viene creata in Germania nell'81 e culmina con l'espansione internazionale anche nel mercato statunitense, con l'acquisizione di Avant Garde Optics Inc., distributore all'ingrosso.

L'obiettivo di Del Vecchio è quello di avere una presenza commerciale in tutti i pesi che hanno un mercato dell'ottica redditizio, ciò lo si può notare anche nelle sue parole:

*“Quando hai 40, 50, 100 persone ti senti forte del fatto che basta un ordine, un cliente, ma quando cominci ad avere 600, 700 persone la responsabilità diventa grande, c'è in ballo anche -diciamo così- la dignità umana. L'obiettivo è sempre stato di dare una certa solidità, una tranquillità all'azienda e questo è quello che ci ha portato a creare una nostra filiale in tutti i paesi più importanti” L.D.V.*⁴⁷

⁴⁷ Leonardo Del Vecchio, 1982.

L'immagine che il proprietario ha voluto dare della società all'esterno, era legata al *Made in Italy* di alta qualità. Negli stessi anni '80, infatti, Luxottica continua ad investire nel prodotto e, attraverso l'acquisizione del marchio Sferoflex, la società continua ad elevare la sua immagine sia sul mercato italiano che in quelli europei.

Alla fine degli anni '80 Luxottica Group è leader mondiale nella produzione e nella commercializzazione delle montature per occhiali.

La svolta avviene nell'88, quando si assiste ad un'evoluzione della percezione dell'occhiale; fino ad allora era stato considerato semplicemente come uno strumento per correggere la vista, a partire da quegli anni, invece, viene visto sempre di più come strumento estetico e collegato alla moda.

Nell'88 infatti, Luxottica fa un accordo di licenza con Giorgio Armani; nel 1990, la società acquisisce il marchio Valentino e, come avvenimento che sancisce la sua rilevanza mondiale, viene quotata nello stesso anno presso il New York Stock Exchange, ottenendo una grande visibilità e favorendo il processo di crescita.

La quotazione nel mercato italiano, precisamente alla borsa di Milano, avviene nel 2000, e con essa Luxottica entra a far parte del paniere dei trenta principali titoli azionari italiani.

Con il fine di migliorare la sua immagine all'esterno, la società, attraverso il progetto One-Sight, presta assistenza ottica gratuita alle persone bisognose dei paesi più poveri del mondo, e, nel 1994, questa fondazione è premiata con lo United States President's Volunteer Action Award, per il suo impegno nel sociale.

Nel corso degli anni '90, la società incrementa gli investimenti per sviluppare la rete distributiva, con l'obiettivo di raggiungere il consumatore mondiale, ovunque sia presente una domanda.

Vengono create nuove filiali commerciali, tra cui spicca la consociata giapponese Mirari, ma soprattutto, nel 1995, Del Vecchio acquisisce US Shoe Corporation, proprietaria di Lens Crafter, la maggiore catena di servizi ottici al dettaglio in nord America.

Luxottica diventa quindi il primo produttore di occhiali ad entrare direttamente nella distribuzione al dettaglio, sfruttando le sinergie presenti tra produzione e distribuzione ed aumentando la propria penetrazione nel mercato mondiale tramite gli 870 negozi posseduti da Lens Crafter, durante la metà degli anni '90.

Successivamente alla prima esperienza con Giorgio Armani nel 1990 (conclusasi nel 1993), Luxottica ha acquistato nel tempo un portafoglio di licenze di rilevante importanza tra cui: Moschino (1995), Bvlgari (1996), Salvatore Ferragamo (1998), Chanel (1999), Prada e Versace (2003), Donna Karan (2005), Dolce & Gabbana e Burberry (2006), Polo Ralph Lauren (2007) e Tiffany (2008).

Oltre ad accordi contrattuali, la società espande le proprie frontiere anche per quanto riguarda i marchi propri; ad esempio vi è stata l'acquisizione del marchio Vogue nel 1990 e del marchio Persol nel 1995,

entrambi posizionati sulla fascia medio-alta.

Nel 1999, Luxottica rafforza la propria posizione di leader mondiale, grazie all'acquisizione di Ray-Ban, il marchio di occhiali da sole più famoso a livello mondiale.

In tal modo la società, che fino ad allora si era concentrata principalmente nelle montature da vista, acquisisce la tecnologia posseduta da Ray-Ban e la sua capacità produttiva, in merito alle lenti di cristallo per occhiali da sole.

È interessante vedere come quanto rilevato nei capitoli precedenti, si riproponga nella realtà della società in questione; come questa si espande in nuovi mercati ed acquisisce altre imprese per entrare in possesso del loro *know-how*.

Il marchio Ray-Ban che in quegli anni era in leggero declino, venne rinvigorito con una potente campagna pubblicitaria, che gli restituì il prestigio di un tempo e lo riporta al successo mondiale.

Si vedano dalla tabella 5.2. quali sono i marchi in possesso di Luxottica:

Marchi di proprietà di Luxottica

 <i>Nasce nel 1967</i>	 <i>Acquisita nel 1981</i>	 <i>Nasce nel 1987</i>	 <i>Acquisito nel 1990</i>
 <i>Acquisito nel 1995</i>	 <i>Fondata nel 1998</i>	 <i>Acquisita nel 1999</i>	 <i>Acquisito nel 1999</i>
 <i>Acquisito nel 1999</i>	 <i>Acquisito nel 1999</i>	 <i>Acquisito nel 2007</i>	 <i>Acquisita nel 2007</i>

tabella 5.2.

Fonte: sito internet della società Luxottica

5.2.2. La crescita dell'ultimo decennio

L'integrazione all'interno dei meccanismi d'impresa di tutti gli asset acquisiti, era effettuata in tempi record. La società ha continuato, nel decennio tra il 2000 ed il 2010, a crescere in tutte le divisioni del business ed in tutte le aree geografiche.

Per quanto riguarda il retail, Luxottica è diventata in pochi anni leader mondiale, grazie alle acquisizioni ed integrazioni delle catene di distributive dei principali attori mondiali.

Ciò è avvenuto grazie all'acquisizione di Sunglass Hut nel 2002, il più importante operatore mondiale

nella distribuzione di occhiali da sole di alta fascia; ancora Buget Eyewear e Cole National nel 2004, quest'ultimo è il secondo operatore nord americano. Anche in Cina nel 2005, mediante alcune acquisizioni, Lens Crafters, diventa leader nel retail di fascia alta.

Per quanto riguarda la distribuzione wholesale, questa si va affinando attraverso la segmentazione della clientela e gli investimenti nella ricerca, nella qualità e nella produzione.

Nel 2007, per 2,1 miliardi di dollari, Luxottica acquista Oakley, leader mondiale dell'ottica in ambito sportivo. Questo si è rivelato un acquisto dalla grande rilevanza strategica per due motivi principali.

Il primo concernente l'immagine, poiché Oakley è un marchio di fama mondiale che gode di ottima reputazione. Il secondo motivo riguarda il fatto che, con questa acquisizione, Luxottica entra in possesso di un ricco portafoglio di brand (in precedenza posseduti da Oakley) ed un network di oltre 400 negozi retail.

5.2.3. La qualità dei prodotti

Il gruppo Luxottica, che è oggi il leader mondiale nell'occhialeria, ha raggiunto tale traguardo, non solo mediante degli investimenti strategici ben pianificati, ma anche grazie alla valorizzazione del *Made in Italy* inteso come “*cultura della qualità*”.

La qualità è parte integrante di tutti i settori dell'organizzazione, dallo sviluppo dell'idea, all'approvvigionamento, alla rete distributiva, all'analisi dei processi e delle performance, fino a coinvolgere il prodotto finale.

In un mercato caratterizzato da un alto livello di concorrenza come quello dell'occhiale, la soddisfazione finale del cliente è un fattore molto importante.

Per raggiungere questo obiettivo, Luxottica ha dovuto, nel corso degli anni, migliorare la qualità ed il monitoraggio di ogni processo produttivo, ed è per questo motivo che la società ha scelto di adoperare una forte integrazione verticale della produzione.

Vi sono numerosi team di controllo che hanno il compito di verificare e monitorare la regolarità e la qualità di tutte le fasi di lavorazione; è inoltre verificata la conformità dei processi produttivi dei principali fornitori della società.

Grazie all'attenzione ed alle continue verifiche, la qualità dei prodotti Luxottica è sempre più elevata e rappresenta oramai uno dei principali punti strategici della società.

5.3. Le strategie di Luxottica e l'Integrazione Verticale

Di rilevanza primaria, ai fini della tesi nonché di importanza strategica per Luxottica, è la strategia adottata dalla stessa società concernente l'integrazione verticale dei processi produttivi.

La società si è integrata nel corso dei decenni e, con il passare degli anni, è riuscita a trarre i vantaggi derivanti da codesta struttura in maniera sempre più automatica.

L'assetto attuale della società, è frutto delle decisioni strategiche del fondatore Leonardo Del Vecchio, il quale decise, già dai primi anni in cui la società era operativa, di sostituire alla mera produzione dei componenti quella dell'intera montatura.

Di grande importanza è di fondamentale aiuto per lo sviluppo di Luxottica, è stato il processo di integrazione a valle; la società ha infatti affiancato all'integrazione verticale della produzione, quella della distribuzione, prima wholesale e successivamente, dal 1995, retail.

Il valore aggiunto dei prodotti era inoltre, notevolmente incrementato dai processi di lavorazione delle lenti.

L'esecuzione interna di tutte le fasi della produzione, consente a Luxottica di verificare la validità e la qualità dei prodotti e dei processi, con l'introduzione di nuove innovazioni, sinergie, modalità operative ed ottimizzando tempi e costi.

Per quanto riguarda invece la distribuzione, il controllo diretto dei punti vendita permette all'impresa di perseguire un duplice vantaggio.

Da una parte la società, avendo un contatto diretto con il cliente finale, è in grado di captarne i gusti, le tendenze e le eventuali variazioni della domanda; dall'altra rappresenta un punto di forza agli occhi degli stilisti e delle *luxury brand* che decidono di affidare a Luxottica la produzione delle proprie collezioni, poiché, attraverso questa, si garantiscono una distribuzione capillare e globale, raggiungendo la clientela di ogni parte del mondo.

5.3.1. L'integrazione verticale della produzione

Luxottica, iniziò, impiegando 14 addetti, a produrre nel '61 componenti per occhiali per conto di terzi. Oggi la società ha sei stabilimenti in Italia, due in Cina ed uno negli USA.

La maggior produttività, in termini quantitativi, ha luogo in Italia, dove vengono prodotti circa trenta milioni di pezzi l'anno, corrispondente al 75% della produzione complessiva mondiale.

La struttura della produzione ha come punto nevralgico la località di Agordo, dove la società è nata e si è sviluppata. La struttura in questione è composta da varie fasi.

Quella dello *Sviluppo del Prodotto*, dove la funzione di Design Prototipi svolge attività di ricerca e sviluppo di nuovi modelli di occhiali da vista e da sole; per quanto riguarda i primi solo le montature, per i secondi montature e lenti.

Nell'area della produzione e del design, rientra anche il controllo e la gestione della *Qualità*, che deve essere conforme agli standard prestabiliti ed alle leggi vigenti in materia.

L'*Industrializzazione del Prodotto* si occupa invece di realizzare fisicamente i prodotti e di distribuire i campionari agli agenti.

La funzione *Sistemi Informativi* garantisce il funzionamento e lo sviluppo dei sistemi interni di *information technology*, coordinando l'allocazione e lo sviluppo delle risorse all'interno delle varie unità organizzative.

La *Pianificazione* si occupa di analizzare la domanda presente sul mercato ed assicurare la realizzazione dei modelli (sia retail che wholesale) in previsione della prima. Inoltre deve garantire il coordinamento delle attività relative alla programmazione della produzione di tutti i siti aziendali e dei fornitori terzi.

Durante la fase della pianificazione, vengono monitorati e coordinati anche gli stabilimenti produttivi per il retail in USA e Cina.

È presente anche la funzione *Acquisti*, la quale ha il compito di assicurare l'approvvigionamento di materie prime, componenti e servizi, ad un rapporto qualità prezzo competitivo.

La funzione *Logistica* si occupa di controllare e supervisionare che tutti i flussi di materiali affluiscano secondo criteri di efficienza ed efficacia.

Infine, la struttura produttiva di Agordo, comprende la funzione di *Manutenzione e Servizi Generali*, la quale si occupa di: garantire l'efficienza e la manutenzione degli impianti; rispettare le normative in materia di salute e sicurezza dei lavoratori e dell'ambiente; garantire le attività di security degli stabilimenti; gestire la planimetria degli stabilimenti.

L'accentramento produttivo operato da Luxottica, aveva come obiettivo quello di perseguire l'efficienza nei processi di produzione e di garantire standard qualitativi elevati.

Già nel 1967 Leonardo Del Vecchio, aveva preso la decisione di comprendere la produzione dell'occhiale, in tutte le sue fasi, all'interno dell'attività della società. Egli scelse questa via con due obiettivi principali. Il primo riguardante la sperimentazione di nuove tecniche produttive e nuove tecnologie, che poteva assumere un'efficienza maggiore se controllata dall'interno.

La seconda concerneva con il mantenere costante il livello qualitativo della produzione.

Attraverso l'Integrazione Verticale, Luxottica, ha creato un effetto positivo di cause e conseguenze: controllare la produzione consente infatti di ricercare e sperimentare nuove tecnologie interne all'impresa, incrementandone il *know-how*; di conseguenza l'efficienza dei processi aumenta e quindi i ricavi; in tal modo l'azienda è in crescita e vengono stimolati nuovi investimenti.

Questa strategia ha consentito all'impresa di Del Vecchio di ottenere un vantaggio rispetto a tutti gli altri concorrenti del settore, e cioè di mantenere bassi i costi, con livelli qualitativi elevati.

Ovviamente integrare è costoso e richiede numerosi investimenti, sia per ampliare la produzione, sia per rinnovare le tecnologie produttive, senza mai dover rinunciare all'alta qualità del prodotto finale.

L'integrazione verticale della società si sviluppa attraverso tre processi principali: il Design, la Produzione e la Distribuzione. La figura 5.3 del business model integrato può essere d'aiuto per la comprensione:

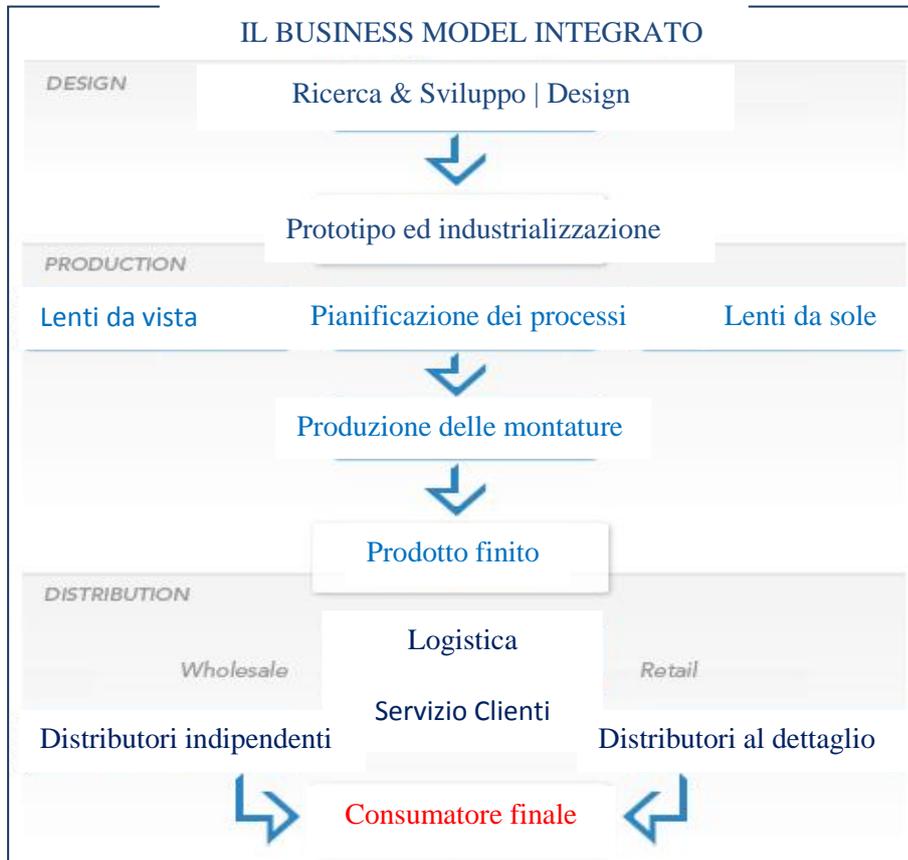


Fig. 5.3

Fonte: sito internet della società Luxottica con rielaborazione dell'autore della tesi.

5.3.2. I vantaggi competitivi della società

Il successo di Luxottica poggia su diversi fattori che, combinati tra loro, hanno consentito all'impresa di raggiungere la posizione di leadership mondiale nel settore in cui opera.

Si analizzano ora quali sono i principali vantaggi competitivi della società.

Il *portafoglio marchi* è *ben bilanciato*, ciò significa che le sinergie che si creano dalle varie acquisizioni dei marchi, e dalle licenze, che Luxottica ha operato nel corso degli anni, sono sinergie positive, che consentono di accrescere la reputazione della società.

La cosa più importante è che non si verificano azioni di *cannibalizzazione* delle quote di mercato, ossia che i marchi posseduti da Luxottica non competano nello stesso segmento della stessa area geografica contrastandosi tra loro.

Un altro vantaggio competitivo è quello relativo al *presidio delle fasi di progettazione e sviluppo*.

Mediante l'integrazione verticale, la società ha la possibilità di seguire e controllare da vicino i vari step dello sviluppo del prodotto, potendone garantire la qualità. È la società stessa responsabile dell'output finale e non produttori terzi indipendenti, i quali potrebbero portare a galla situazioni di opportunismo derivanti da asimmetrie informative.

I *cinquant'anni di esperienza* all'interno del settore manifatturiero, hanno consentito alla società di sviluppare le *best practices* e di utilizzare lo sviluppato *know-how* interno per lavorare al meglio i prodotti, con la massima efficienza e con il massimo risultato in termini qualitativi.

L'elevato numero di *marchi, brevetti e processi tecnologici depositati*, ha fatto sì che le conoscenze sviluppatesi all'interno di Luxottica, restassero tali; in questo modo la concorrenza non ha mai potuto raggiungere i livelli di efficienza dell'impresa agordina, né tantomeno ha potuto usufruire della sua esperienza e delle sue conoscenze.

Altro vantaggio di grande rilevanza è la presenza del *network wholesale in 130 paesi*, l'estensione dell'offerta è incredibile, e Luxottica riesce a sfruttare al meglio le possibilità derivanti da questo fattore. Per quanto riguarda gli aspetti della distribuzione se ne parlerà in seguito nella trattazione.

La società possiede *oltre 6300 negozi nel mondo*, non è quindi solo la distribuzione wholesale ad essere capillare, ma anche quella retail.

Una tale penetrazione all'interno dei mercati mondiali significa riuscire a raggiungere la domanda proveniente da qualsiasi parte del globo. Inoltre, il possesso dei negozi di marca, gioca a favore della società è dell'immagine di esclusività che dà all'esterno; tale aspetto è infatti percepito da un gran numero di catene di moda che hanno affidato la loro produzione dell'occhiale a Luxottica.

Infine, ma non meno rilevante degli altri vantaggi competitivi, vi è il *know-how nella lavorazione delle lenti*; la società opera da oltre cinquant'anni nel settore dell'occhiale, e, in tutto questo tempo, ha accumulato una conoscenza notevole per quanto riguarda i processi e le tecniche di lavorazione; sono proprio queste conoscenze a rendere Luxottica la società leader mondiale nell'occhialeria⁴⁸.

Per rimanere in tema di strategie del gruppo, si analizzano ora gli obiettivi futuri che Luxottica intende perseguire nei prossimi anni.

5.3.3. Le strategie del futuro

Nel corso degli anni che verranno, Luxottica ha le idee molto chiare sulle strategie da perseguire.

Queste sono identificabili principalmente in tre obiettivi futuri.

Il primo concerne la *Crescita*; la società punta a svilupparsi ed a crescere in tutte le principali aree geografiche in cui opera, in particolare vi sono determinati paesi in cui ci si aspetta di ottenere ottimi risultati. Nei paesi emergenti Luxottica stima una crescita del fatturato del gruppo, costante nei

⁴⁸ Sito web Luxottica.

prossimi anni pari a circa il 30%.

Nell'America del nord sono previsti incrementi delle vendite tra il 5% ed il 7% per quanto riguarda la divisione retail, ed un incremento del fatturato della divisione wholesale di oltre il 15% nel prossimo anno. In Europa Occidentale, si stima nel 2013 un aumento del fatturato del gruppo fra il 4% ed il 6%. Nel 2012 i paesi emergenti, hanno visto uno sviluppo notevole per entrambe le divisioni di Luxottica (sia wholesale che retail). Questi paesi, hanno registrato una crescita del fatturato del 20% nel 2011 e si stima che questo dato è destinato ad aumentare nei prossimi anni.

Grazie agli investimenti effettuati dal gruppo, tra i quali di fondamentale impatto è l'acquisizione di Tecnol, l'operatore principale nel settore dell'occhialeria brasiliana, Luxottica stima che entro il 2015 i paesi emergenti possano rappresentare circa il 30% del fatturato della divisione wholesale mondiale della società.

Per quanto riguarda il retail nei paesi emergenti, anche questa divisione ha potenzialità di crescita del fatturato nei prossimi anni, trascinato dagli ottimi risultati conseguiti in Cina ed in America Latina. In quest'ultima, la catena GMO, ha presentato ottimi risultati e Luxottica è fiduciosa di poter beneficiare delle sinergie che si andranno a creare tra questa catena retail e Tecnol, operante nel wholesale.

Per quanto riguarda il nord America, si stima che in futuro Lens Crafters avrà un'incidenza ancora maggiore, rafforzando il suo ruolo come punto di riferimento del settore dell'occhiale. Il gruppo ha infatti introdotto nuove tecnologie, tra le quali la misurazione digitale della vista Accufit, che consente di migliorare il servizio alla clientela e di garantire a quest'ultima standard di accuratezza nella misurazione senza precedenti.

Per quanto riguarda la divisione wholesale, questa continuerà ad affermarsi nel mercato nord americano grazie all'ottimo andamento del segmento premium e lusso e grazie all'eccellenza qualitativa del servizio offerto.

Nello stesso mercato sono inoltre state lanciate le prime collezioni del marchio Coach, le quali hanno fatto registrare risultati molto positivi nel 2012.

Il secondo importante obiettivo futuro della società riguarda la *Semplicità*.

Si stima che nei prossimi anni circa due miliardi di persone si affacceranno al mercato dell'occhialeria rendendolo ancora più fruttuoso. La capacità di adattarsi velocemente ad i cambiamenti della domanda e di evolversi rapidamente, rappresentano le caratteristiche che hanno favorito Luxottica nel raggiungimento della posizione di leader mondiale in questo settore.

Anche la capacità di saper cogliere la opportunità che si presentano, prima che lo facciano i concorrenti, costituisce una chiave del successo della società.

Luxottica tra il 2012 ed il 2013 ha messo in atto un piano che ha l'obiettivo di rafforzare ulteriormente la sua posizione nel mercato Australiano; attraverso un investimento di oltre 40 milioni di dollari in negozi e nuovi punti vendita nel continente Oceanico, la società agordina punta a rafforzare il

posizionamento della catena OPSM, già dominante nel settore ottico nella regione.

Questo investimento comprende anche lo sviluppo di nuove tecnologie di marketing e di produzione, e la riorganizzazione delle altre catene retail del gruppo; in tal modo si prevede una crescita del fatturato del retail nel prossimo anno che potrebbe arrivare fino al 12%.

Il terzo ed ultimo obiettivo futuro, di fondamentale importanza per Luxottica, concerne la *Connessione*.

È infatti vitale creare un rapporto con il consumatore finale sempre più stretto; la qualità dei prodotti Luxottica ha sicuramente la capacità di contribuire ad alimentare il legame con il cliente e di fidelizzarlo.

Negli ultimi anni, Sunglass Hut, la principale catena mondiale specializzata nel segmento degli occhiali da sole, ha dimostrato di avere ottime capacità di attrazione della clientela; le vendite relative a questa catena sono cresciute globalmente, solo nel 2011, del 9% circa.

Grazie all'abilità degli analisti di mercato di Luxottica, la società prevede che il fatturato di Sunglass Hut, continuerà a crescere, attraverso la diffusione capillare all'interno della *sun belt*, l'area geografica che comprende tutti quei paesi che hanno un elevato numero di giorni di sole all'anno ed una buona propensione al consumo.

Si stima che questa catena, possa raggiungere nel 2015, circa quattromila punti vendita nel globo, dal momento che sono state avviate da poco nuove attività anche in Brasile, Cina e Messico.

Uno dei brand appartenenti a Luxottica, che sicuramente può essere considerato tra i più remunerativi, è Oakley, il quale è reduce da sette anni di crescita del fatturato oltre il 10%; questo è stato inoltre sponsor delle olimpiadi di Londra nel 2012, beneficiando dei vantaggi che derivano da una campagna di marketing associata ad un evento di tale rilevanza mondiale.

Per quanto riguarda il segmento vista, vi sono stati, già nel 2012, e continueranno nei prossimi anni, ingenti investimenti, soprattutto per quanto riguarda la presenza in India, Brasile, Cina ed Europa.

5.4. La distribuzione

Tra i punti di forza che hanno costituito i fattori vincenti di Luxottica nel tempo, è sicuramente presente la capillare rete distributiva, che si estende in tutto il mondo.

Il processo di integrazione verticale voluto da Del Vecchio, che ha riguardato la produzione, ha investito anche la funzione distributiva. Luxottica, si è infatti assicurata il controllo dei suoi punti vendita con l'obiettivo di avere una maggiore vicinanza alla clientela finale. Sono state due le motivazioni principali di questa strategia: la prima concerne la vicinanza alla domanda finale e la possibilità di captare prima dei concorrenti gli eventuali cambiamenti nei gusti del consumatore.

La seconda motivazione è dovuta al fatto che controllando tutta la catena di produzione, fino ad arrivare alla distribuzione, Luxottica può sempre accertare la validità e la qualità dei suoi prodotti, mantenendo costi bassi ed assicurando gli standard richiesti sul mercato.

In questo paragrafo si analizzeranno brevemente le due distribuzioni, retail e wholesale, e successivamente si passerà ad un'analisi per aree geografiche.

5.4.1. La distribuzione Retail

Luxottica è in grado di raggiungere segmenti di mercato differenti, grazie alla qualità ed alla solidità del portafoglio marchi retail.

Alle fine del 2010 il network retail comprendeva 6350 punti vendita distribuiti in tutto il mondo; la varietà di questi punti vendita offre ai consumatori una moltitudine di servizi e prodotti, tra cui le montature da sole di ultima generazione, una scelta di lenti all'avanguardia e trattamenti oculistici per la salute della vista.

Il business del gruppo Luxottica del retail, dedicato al segmento occhiali da vista, offre numerosi marchi affermati in tutto il mondo, tra i quali vi sono: Lens Crafters, Pearle Vision, OPSM e Budget Eyewear.

Grazie al primo di questi, Lens Crafters, il gruppo è leader di mercato nel retail di fascia alta in Cina. Sempre per quanto riguarda il segmento vista, Luxottica non gestisce direttamente punti di vendita retail in Europa; l'unica eccezione è rappresentata dal Regno Unito, dove la società possiede il controllo della catena di negozi di ottica David Culow, il quale propone sia occhiali da vista che da sole.

Alla fine del 2010, per quel che concerne solo il segmento vista, Luxottica comprendeva 3670 punti vendita nel mondo.

Per quanto riguarda invece il segmento sole e quello del lusso, Luxottica ha raggiunto la posizione di leader mondiale nella distribuzione retail di del primo segmento, in seguito all'acquisizione di Sunglass Hut nel 2001.

La società possiede ovviamente anche altre catene di distribuzione del segmento sole e lusso nel retail, come: ILORI, Optical Shop of Aspen e Bright Eyes.

Alla fine del 2010, il gruppo gestiva 2295 punti vendita nel mondo con il marchio Sunglass Hut, di cui, la quasi totalità di questi, situati in nord America, Asia orientale, Europa e Sud Africa (solo in nord America 1552 punti vendita).

Come già detto in precedenza, quando sono state valutate le strategie future di Luxottica, il gruppo sta puntando all'espansione nel segmento sole nei paesi situati nella *sun belt*, tra i quali vi è il Messico, dove, nel 2011, sono stati acquistati settanta punti vendita, specializzati nel suddetto segmento.

Avendo effettuato l'analisi concernente il segmento di distribuzione del retail, si analizzano ora le caratteristiche di quello wholesale.

5.4.2. La distribuzione Wholesale

La distribuzione wholesale di Luxottica copre più di 130 paesi nel mondo, in tal modo la società si è assicurata la presenza diretta nei mercati più importanti.

Per quanto riguarda i dati sono disponibili⁴⁹ relativi all'anno 2011, il segmento wholesale ha fatto registrare un fatturato di 1950 milioni di euro circa, con un calo del 6,7% rispetto a quello dell'anno precedente.

Questo calo è stato causato da un'attività di riduzione degli inventari avutasi nel primo trimestre dello stesso anno; successivamente la situazione è andata stabilizzandosi e, grazie alle performance sempre eccezionali di Ray-Ban e Oakley, si è avuto un trend di crescita durante tutto il periodo successivo.

I clienti wholesale sono principalmente rivenditori al dettaglio di occhiali di fascia alta, catene di vendita al dettaglio, ottici indipendenti e negozi specializzati nella vendita di occhiali da sole. In alcuni paesi, tra cui negli Stati Uniti d'America, tra i rivenditori, figurano anche i grandi magazzini di fascia alta.

La particolarità del gruppo Luxottica, per quanto riguarda il wholesale, sta nel rapporto con i clienti, infatti, oltre a proporre i migliori marchi nei propri punti vendita, offre anche assistenza gratuita ed i servizi necessari per garantire il soddisfacimento del consumatore finale.

Uno dei punti di forza della società è proprio quello di assistere il cliente prima e dopo l'acquisto, mettendo a disposizione di questo il prodotto richiesto in tempi brevi e con alti standard qualitativi garantiti.

Il sistema distributivo wholesale, pur avendo punti vendita in tutto il mondo, è comunque integrato e controllato a livello internazionale dai centri logistici presenti negli impianti produttivi in Cina ed in Italia. Questo consente di controllare giorno per giorno, le vendite mondiali ed i livelli di scorte, programmando allocazioni e riallocazioni delle risorse produttive nei vari magazzini in base alla domanda presente in un dato mercato.

Per quanto concerne la logistica, questo è un sistema integrato tra i più veloci ed efficienti; la velocità è garantita dai centri di smistamento dei prodotti situati in Europa, Cina e Stati Uniti.

Il sistema di gestione degli ordini del gruppo Luxottica è altamente automatizzato e minimizza i tempi di consegna, consentendo di tenere scorte limitate in magazzino.

Anche la rete distributiva wholesale, può essere ritenuta una geniale intuizione del fondatore del gruppo, Leonardo Del Vecchio. Il controllo progressivo della distribuzione è determinante nel corretto

⁴⁹ *Bilancio della società Luxottica e sito web*

funzionamento della sua gestione, ma soprattutto per accrescere e sfruttare al meglio le nuove opportunità di sviluppo.

Questo controllo, per quanto riguarda il segmento wholesale, è stato assunto già dai primi anni di vita della società; mentre si è aspettato fino al 1995 per assumerlo anche sulle attività retail.

Dalla tabella 5.4., è analizzata in maniera specifica la distribuzione del gruppo, sia per quanto riguarda il segmento retail, che wholesale, facendo le opportune distinzioni tra i diversi continenti di appartenenza.

Come si può denotare dalla tabella., al giorno d'oggi, il Nord America, rappresenta ben il 60% delle vendite totali del gruppo.

Questo dato deriva dal fatto che circa il 75% dell'intera presenza retail del gruppo è situata proprio nei territori statunitensi e canadesi.

Nonostante, come si è già detto in precedenza, il retail in Europa, a causa di un mercato troppo frazionato, è scarsamente presente (solo in UK), per quanto riguarda il wholesale invece, si conta la presenza di ventuno filiali, che rappresentano il 50% delle filiali dirette dell'intero gruppo.

Per quanto concerne le risorse umane, per una percentuale maggiore del 60%, queste sono impiegate nel Nord America, seguito da Asia e Pacifico (poco più del 20%), Europa (circa il 15%) e resto del mondo (meno del 2%).

In ogni caso, oggi Luxottica è presente in tutti mercati del mondo, con una penetrazione crescente anche in quelli emergenti, sia per quanto riguarda il wholesale, che per quanto riguarda il segmento retail.

La gestione diretta da parte del gruppo, dei negozi presenti all'interno di alcuni dei paesi più importanti, consente di avere un contatto diretto con i propri clienti, e di poterne quindi captare i gusti e gli eventuali cambiamenti di direzione della domanda.

La gestione diretta si traduce anche in un altro vantaggio, che consiste nell'altissimo livello di competenza e di comprensione dei mercati in cui opera.

Tutto ciò dà a Luxottica, la possibilità di gestire e controllare al meglio la diffusione dei propri marchi in portafoglio.

Per quanto riguarda la presenza della società nei mercati emergenti, questa è di fondamentale importanza, poiché è proprio attraverso questa presenza che Luxottica avrà modo di conoscere ed assimilare le caratteristiche di questi mercati, con il risultato di ottenere in futuro un miglioramento della propria catena di distribuzione.

Per questi motivi, l'investimento in paesi emergenti della funzione distributiva, è sempre più cospicuo e rilevante.

EUROPA	NORD AMERICA	ASIA E PACIFICO	RESTO DEL MONDO
			
DATI Rappresenta il 20% delle vendite totali	DATI Rappresenta il 60% delle vendite totali	DATI Rappresenta il 13% delle vendite totali	DATI Rappresenta il 7% delle vendite totali
STABILIMENTI 6 stabilimenti produttivi in Italia: 5 nel nord Italia, e 1 vicino Torino	STABILIMENTI 2 stabilimenti di cui 1 a Foothill Ranch – California, dove viene prodotta la maggior parte degli occhiali Oakley e 1 a Dayton - Nevada	STABILIMENTI 2 stabilimenti di proprietà in Cina e un piccolo stabilimento in India, che serve il mercato locale	STABILIMENTI Non sono presenti in quest'area
RETAIL 161 negozi che rappresentano il 2.5% dell'intera presenza retail del Gruppo	RETAIL 4.811 negozi che rappresentano il 75.8% dell'intera presenza retail del Gruppo	RETAIL 1.234 negozi che rappresentano il 19.4% dell'intera presenza retail del Gruppo	RETAIL 145 negozi che rappresentano l'2.3% dell'intera presenza retail del Gruppo
WHOLESALE 21 filiali che rappresentano il 50% delle filiali dirette dell'intero Gruppo	WHOLESALE 6 filiali che rappresentano il 14.3% delle filiali dirette dell'intero Gruppo	WHOLESALE 9 filiali che rappresentano il 21.4% delle filiali dirette dell'intero Gruppo	WHOLESALE 6 filiali che rappresentano il 14,3% delle filiali dirette dell'intero Gruppo
RISORSE UMANE 9.600 dipendenti che rappresentano il 15.49% delle persone che lavorano in Luxottica	RISORSE UMANE 38.399 dipendenti che rappresentano il 61.96% delle persone che lavorano in Luxottica	RISORSE UMANE 13.102 dipendenti che rappresentano il 21.14% delle persone che lavorano in Luxottica	RISORSE UMANE 878 dipendenti che rappresentano il 1.42% delle persone che lavorano in Luxottica

tabella 5.4.

Fonte: sito internet Luxottica Group e modifiche dell'autore.

5.5. La Logistica

Come illustrato nei paragrafi precedenti, l'apparato distributivo della società assume grande rilevanza nel funzionamento complessivo; rilevanza determinata dalla sua integrazione verticale e dal controllo diretto che Luxottica esercita sia per quanto riguarda il retail che il wholesale.

Per controllare quotidianamente le vendite, il corretto funzionamento degli impianti produttivi, i livelli delle scorte ed una loro riallocazione in base alla domanda finale dei prodotti, la società necessita di un impianto logistico radicato e molto avanzato tecnologicamente.

Questo sistema è disponibile sia per il retail che per il wholesale, e si avvale di venti centri logistici nel mondo (12 in America, 6 in Asia e i 2 rimanenti nel resto del mondo).

I centri logistici principali sono definiti Hub ed hanno la funzione di coordinare le attività del gruppo e delle altre strutture logistiche minori; sono quattro gli Hub del gruppo Luxottica, posizionati strategicamente per servire al meglio il mercato. Questi sono: Sedico per l'Europa, Atlanta ed Ontario per gli Stati Uniti e Dongguan per la Cina e la regione Asia-Pacifico in generale.⁵⁰

Si procede ora ad un'analisi dei singoli Hub, per vederne la funzione e la strategia adottata.

L'*Hub di Sedico*, gestisce circa 13500 ordini giornalieri tra montature lenti e pezzi di ricambio. In questo centro logistico vengono spedite giornalmente quasi duecentomila unità provenienti dagli stabilimenti produttivi circostanti.

Questo Hub si occupa principalmente di garantire i servizi e la distribuzione nell'area europea, Medio Oriente ed Africa. Ovviamente è in stretto contatto anche con gli altri centri logistici del gruppo, situati nel resto del mondo, attraverso i quali verrà raggiunta la clientela locale.

La distribuzione in Europa, ha avuto un apporto decisivo all'efficienza ed alla velocità, qualità incrementate anche dall'utilizzo del sistema SAP (sistema informativo che si occupa di pianificare e gestire le risorse delle organizzazioni) che ha contribuito al miglioramento del controllo di processo e dell'allocazione degli ordini.

L'*Hub di Atlanta* è situato in una delle principali aree logistiche statunitensi. Questo centro di distribuzione è all'avanguardia e può gestire il trasporto di circa centocinquantamila unità al giorno, sia per quanto riguarda la rete retail, che quella wholesale. All'Hub in questione, fa inoltre capo, la rete logistica di Oakley.

L'*Hub di Dongguan* è il centro logistico Luxottica dell'Asia e del Pacifico, si occupa della gestione di circa centosettantamila unità giornaliere. Anche questo centro ha assunto nel corso del tempo un ruolo strategico per le politiche distributive del gruppo; soprattutto grazie alle nuove innovazioni implementate ed al sistema SAP, utilizzato anche per questo centro.

Anche nel corso del 2012, l'implementazione dei sistemi SAP è continuata, tale sistema informativo è

⁵⁰ *Struttura societaria e logistica, website di Luxottica*

stato inserito anche negli impianti e nei centri distributivi Luxottica del Nord America, con l'obiettivo finale di rafforzare il controllo della produzione, del magazzino, di ottimizzare la rete distributiva e la gestione degli ordini e delle risorse.

5.6. La ricerca e lo sviluppo dell'innovazione

Luxottica ha da sempre dato un ruolo fondamentale al processo di innovazione; la società, già dai primi anni, si è infatti proposta come *first mover* nell'adozione di una determinata strategia e mai come *follower*. C'è da precisare ovviamente, che in un mercato così competitivo e complesso, va dato il merito a Luxottica di aver saputo sfruttare i vantaggi derivanti appunto dal "fare la prima mossa".

Nel settore manifatturiero italiano, l'innovazione e l'adozione di processi e strumenti sempre più avanzati, sono il motore della ricerca; per Luxottica, ogni montatura, lente e processo produttivo o distributivo, è il frutto di anni di ricerca.

Nel mercato presente, dove il ciclo di vita del prodotto è sempre più breve e la concorrenza è agguerrita, non si può fermare il processo di ricerca; ma si devono sviluppare nuove tecnologie all'avanguardia, per stare sempre un passo avanti ai diretti *competitors*.

Un sistema utilizzato da qualche anno a questa parte, che sta velocemente diffondendosi tra le imprese, è quello di coinvolgere il consumatore finale.

Infatti, attraverso i feedback di quest'ultimo, Luxottica tende al raggiungimento della massimizzazione qualitativa ed alla soddisfazione del cliente stesso, il quale si rivolge a questa società proprio per lo stile, la qualità e le performance inimitabili e di altissimo livello.

5.6.1. L'innovazione tecnologica

Il settore di Ricerca e Sviluppo di Luxottica, ha da sempre rappresentato, per la società, uno dei motori trainanti del suo successo. La scoperta continua di nuove tecnologie da applicare in ambito organizzativo, produttivo, distributivo o strategico, è di rilevanza fondamentale, soprattutto per quanto riguarda la competizione con le forze esterne all'impresa e le società rivali che operano nello stesso settore.

Le innovazioni tecnologiche che hanno contribuito al successo dell'impresa sono correlate alle tre maggiori attività della società. Vi sono infatti numerosi investimenti in ricerca sia per quanto riguarda le lenti da vista, che per quelle da sole, sia per quel che concerne le montature.

Si va in primis, ad analizzare la tecnologia adoperata per le *lenti da vista*. Attraverso la ricerca globale e l'impiego della tecnologia RX, Luxottica ha potuto sviluppare un'innovazione continua per i

macchinari che producono le lenti ottiche.

L'obiettivo della società è quello di avere la capacità di realizzare dei prodotti che siano conformi ed adatti alle specifiche esigenze di ogni cliente.

Le lenti da vista Luxottica, sono uniche nel loro genere, poiché ad esse vengono integrate le caratteristiche esclusive delle montature con le misurazioni personalizzate per ogni utente, con il fine di ottenere il massimo comfort e prestazioni.

Vi sono inoltre le lenti Clear and Sun RX, prodotte con design specifici per adattarsi a situazioni particolari, come attività sportive, in ufficio o alla guida.

Oggi il focus tecnologico di Luxottica, è incentrato nell'investimento in ricerca e sviluppo per quanto riguarda la creazione di nuove lenti progressive da immettere nel mercato e di superfici anti riflesso che possano essere pulite in maniera facile.

Per quanto riguarda lo sviluppo nelle lenti da sole, le potenzialità della società sono limitate esclusivamente dalle frontiere della tecnologia.

Lavorando con continuità sulle tecnologie d'avanguardia, Luxottica riesce a soddisfare la domanda dei consumatori. Gli standard sono sempre più elevati grazie alla combinazione di materiali resistenti e leggeri ed agenti polarizzanti.

Anche per quanto riguarda questi prodotti, è la ricerca e l'innovazione che consentono alla società di essere leader nel mercato e di produrre lenti ad alta qualità.

Infine, per quanto concerne le montature, sia mediante l'altissima qualità del design che le innovazioni produttive, la società è riuscita a trovare nel corso del tempo, il perfetto equilibrio tra arte e tecnologia, stile e performance.

I materiali di cui si compongono sono sottili fibre di carbonio ben manipolate, integrate in dorsali flessibili in titanio. Grazie alla funzionalità ed all'affidabilità dei materiali, le montature si adattano perfettamente alle varie esigenze degli stili di vita dei consumatori.

5.6.2. Innovazione nel design

Come già detto in precedenza gli occhiali con il marchio Luxottica si distinguono per le eccellenti qualità ma soprattutto per il design.

Il raggiungimento di standard qualitativi così elevati, avviene grazie all'insieme di competenze produttive e tecniche internazionali, conseguenza dell'impegno destinato all'innovazione tecnologica, stilistica e di design.

Come già accennato in precedenza, anche mediante il contributo dei clienti, che, attraverso i loro feedback, indirizzano Luxottica verso la corretta interpretazione dei trend della moda e delle abitudini

di vita.

Queste intuizioni, provenienti dal consumatore stesso, vengono poi reinterpretate e modellate attraverso l'esperienza aziendale, che vanta cinquant'anni di successi all'interno dei maggiori segmenti e mercati dell'occhialeria mondiale.

5.6.3. Innovazione del Mercato

Per quanto riguarda la competizione sul mercato, la società originaria dell'agordino, è sempre stata un passo avanti alla concorrenza grazie alla sua rapidità e capacità nell'adattamento organizzativo, rispondendo ai repentini cambiamenti nei trend di mercato e nei gusti dei consumatori.

Un fenomeno che ha visto coinvolti i mercati europei, è stata la crescente rilevanza assunta in questi ultimi anni dalle grandi catene ed i gruppi di acquisto.

Per tale motivo, Luxottica si è focalizzata nel rafforzare la propria rete commerciale europea, attraverso l'implementazione e la coordinazione di team rivolti a seguire con continuità questi nuovi attori di primo piano.

Un canale che era inesistente fino a pochi anni fa, ma che oggi sta assumendo sempre più rilevanza è quello del *Travel Retail*, ossia tutti quegli spazi commerciali sfruttati per il retail e che si trovano in punti strategici per i consumatori in viaggio (ad esempio i centri commerciali negli aeroporti, i duty free, i negozi nelle stazioni e anche quelli sulle autostrade).

In vista della crescita di questo mercato, Luxottica si è fatta trovare pronta a creare una funzione ad hoc per questo segmento, valutandolo non solo come un'ennesima opportunità per incrementare le proprie vendite, ma soprattutto come una vetrina per i propri brand.

La società ha saputo estendere le proprie innovazioni, dall'ambito del retail a quello wholesale attraverso lo sviluppo di diversi progetti.

Uno di questi, considerato tra i più importanti, è il programma STARS, che si focalizza sulla qualità dei servizi destinati alla clientela.

Tra i vantaggi fondamentali del programma STARS si possono evidenziare: il *replenishment* automatico, attraverso il quale al cliente vengono proposti i migliori prodotti per area, scelti da Luxottica secondo i trend del mercato; un altro vantaggio è quello che concerne la creazione di un canale di comunicazione diretto e riservato tra la società ed il cliente.

Ancora, tra i vantaggi del programma STARS, vi è il fatto che le nuove collezioni sono messe a disposizione del cliente in corrispondenza dei nuovi lanci sul mercato e, allo stesso tempo, i prodotti

resi dai consumatori, sono immediatamente ritirati. Infine un ennesimo servizio offerto da questo programma consiste in un budget apposito per le operazioni di trade-marketing nei punti vendita.

A questo punto, completata la trattazione delle caratteristiche, della storia, e delle peculiarità che rendono Luxottica la società leader del mercato dell'occhiale nel mondo, si può passare all'analisi più specifica dei dati economici rilevanti per il calcolo degli indici di integrazione verticale.

Nel seguente paragrafo, grazie ai dati provenienti dai bilanci della società, sarà possibile una comparazione di quest'ultima, in termini di integrazione e di scelte strategiche, con le altre società italiane operanti nel settore manifatturiero, analizzate nel capitolo quattro di questa tesi nei focus group effettuati dal Centro Studi di Confindustria.

5.7. L'indice di misurazione dell'integrazione verticale

In questo ultimo paragrafo del capitolo inerente l'analisi della società Luxottica Group, vengono analizzati i dati relativi al *valore aggiunto* ed al *fatturato* societario.

In tal modo sarà possibile, in seguito, costruire l'indice di Adelman, già utilizzato nei capitoli precedenti per misurare il grado di integrazione verticale della società.

Per avere un'idea generale sull'andamento finanziario di Luxottica si procederà comparando le vendite nette e l'utile netto ottenuto negli ultimi cinque anni (dal 2007 al 2012); successivamente verranno rapportati i dati del Valore Aggiunto, derivanti dai bilanci degli anni che vanno dal 2003 al 2012, ed il Fatturato, relativo agli stessi anni.

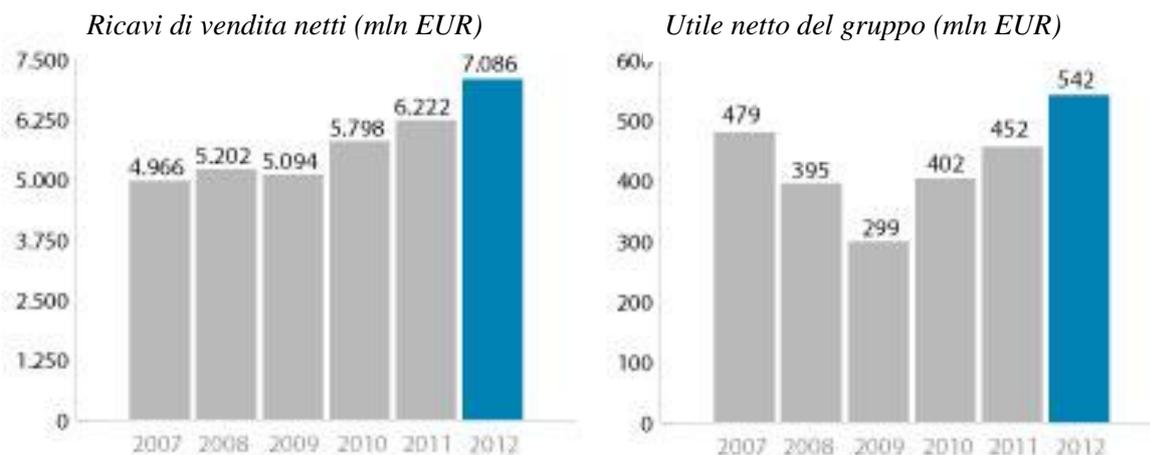
In tal modo sarà possibile procedere al calcolo dell'indice di Adelman. A dimostrazione dell'alto grado di integrazione verticale di Luxottica, ci si aspetta che questo indice assuma valori elevati, sicuramente maggiori di quelli medi rilevati sul mercato.

Si può passare a questo punto all'analisi finanziaria dei dati più rilevanti dell'impresa in questione, dati che mettono in evidenza l'ottimo stato di salute di cui gode l'impresa.

5.7.1. Situazione finanziaria di Luxottica

L'analisi finanziaria del gruppo Luxottica, serve soprattutto a dare conferma delle buone condizioni operative della società.

Dall'analisi dell'utile netto del gruppo e delle vendite nette (grafici 5.5.e 5.6.) si possono riscontrare due andamenti leggermente differenti se messi a confronto.



Grafici 5.5. e 5.6.

Fonte: bilanci Luxottica e sito web aziendale

In figura 5.5 sono rappresentati i grafici che indicano, rispettivamente, le vendite nette e l'utile netto di Luxottica.

Per quel che concerne le *vendite nette*, queste presentano un andamento crescente dal 2007 al 2012, con un aumento in cinque anni di quasi il 30%.

Questo andamento è probabilmente influenzato in maniera positiva dall'acquisto strategico di Oakley da parte della società agordina nel 2007. Questo acquisto, assieme ad un aumento esponenziale dei punti vendita retail negli Stati Uniti e nella zona dell'Asia nei cinque anni considerati, ha fatto sì che i prodotti Luxottica siano affluiti in maniera esponenziale tra la clientela finale.

Ovviamente, questo dato, è anche rappresentazione di un crescente apprezzamento della qualità dei prodotti, raggiunta mediante gli investimenti della società nella tecnologia e nel design.

Per quanto concerne invece l'*utile netto del gruppo*, si può notare come quest'ultimo abbia subito, nei cinque anni considerati, delle variazioni significative.

Nell'anno 2009 l'utile del gruppo è sceso a circa trecento milioni, per poi ritornare, alla fine del 2012, a 542 milioni di euro. I motivi che sono dietro a questo calo possono essere ricercati da un lato nella crisi economica, che nel 2009 ha colpito principalmente Europa ed America, i principali paesi in cui Luxottica ha investito.

L'altra motivazione dietro questa perdita, può essere ricercata negli onerosi investimenti fatti dalla società tra il 2007 ed il 2008 che hanno impiegato del tempo prima di dare i loro frutti e remunerare l'impresa con degli utili netti elevati.

5.7.2 L'Indice di Adelman applicato a Luxottica

Avendo analizzato questi dati di immediata interpretazione e, nonostante ciò, di fondamentale importanza per la valutazione dell'andamento societario, si procede ora ad un'analisi più estesa attraverso la figura 5.7., che riporta i Conti Economici di Luxottica dall'anno 2003 all'anno 2012.

FISCAL YEAR ENDING	31-DEC 2003	31-DEC 2004	31-DEC 2005	31-DEC 2006	31-DEC 2007	31-DEC 2008	31-DEC 2009	31-DEC 2010	31-DEC 2011	31-DEC 2012
Total Revenue	3.55B	4.41B	5.18B	6.17B	7.25B	7.23B	7.31B	7.78B	8.08B	9.37B
Cost of Revenue	935M	1.20B	1.40B	1.59B	1.96B	2.06B	2.13B	2.24B	2.39B	2.67B
Gross Profit	2.62B	3.21B	3.77B	4.58B	5.29B	5.17B	5.18B	5.54B	5.68B	6.70B
Research & Development	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SG&A	1.90B	2.33B	2.83B	3.29B	3.73B	3.76B	3.94B	4.15B	4.22B	4.93B
Amortization & Deprec	170M	207M	230M	291M	340M	368M	410M	432M	420M	474M
Other Expenses	-7.45M	-9.02M	-6.69M	-12.9M	-25.0M	-18.4M	-9.88M	-11.4M	-16.2M	-25.0M
Total Operating Expenses	2.07B	2.53B	3.05B	3.57B	4.05B	4.11B	4.34B	4.57B	4.62B	5.38B
Operating Income	550M	677M	720M	1.01B	1.24B	1.06B	847M	967M	1.06B	1.32B
Other Income	-1.00M	18.7M	18.6M	-22.4M	28.9M	-52.7M	-6.08M	-10.9M	-4.24M	-8.55M
EBIT	549M	695M	739M	988M	1.27B	1.01B	841M	956M	1.06B	1.32B
Minority Interest	6.44M	11.7M	11.0M	11.5M	21.9M	21.5M	17.4M	6.80M	7.73M	5.53M
Interest Expense	59.2M	76.0M	78.5M	93.2M	131M	188M	131M	144M	157M	183M
Income Before Taxes	484M	608M	649M	883M	1.12B	798M	692M	806M	895M	1.13B
Income Taxes	148M	219M	244M	315M	399M	271M	240M	293M	308M	411M
Net Income from Continuing Ops	336M	389M	405M	568M	719M	528M	452M	513M	587M	716M
Income - Discontinued Ops	0	0	0	-8.47M	0	0	0	26.8M	0	0
Extraordinary Items	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Effect of Accounting Changes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Other Items	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Net Income	336M	389M	405M	560M	719M	528M	452M	540M	587M	716M
Preferred Dividends	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Net Income to Common	336M	389M	405M	560M	719M	528M	452M	540M	587M	716M

Fig. 5.7. (CE del Gruppo Luxottica, in USD)

Fonte: Bilancio societario, NYSE.

Dalla figura 5.7. sono rilevati i bilanci e, nello specifico i Conti Economici, del gruppo Luxottica degli ultimi dieci anni.

Il *fatturato*, espresso in dollari statunitensi, può essere individuato nella prima riga (in verde), ed esprime il prodotto di esercizio dell'impresa.

Per quanto concerne il “*Gross Profit*” (in rosso), questo sta ad indicare il *Reddito Lordo Industriale*, dato dalla differenza tra ricavi e costi del venduto.

Il *Valore Aggiunto* è la parte del prodotto di esercizio che, coperti i costi relativi ai fattori produttivi esterni, serve per la copertura dei costi relativi ai fattori produttivi interni e dei successivi oneri delle altre aree di gestione.⁵¹

Poiché questo Conto Economico è classificato ai Costi e Ricavi della produzione Venduta, per trovare il Valore Aggiunto dei diversi anni, si dovrà utilizzare un calcolo alternativo.

Una volta individuati i costi relativi ai fattori produttivi interni (in blu), identificabili con gli ammortamenti, le svalutazioni ed i costi per il personale (compresi nella voce SG&A), vi sono due possibili strade percorribili.

La prima modalità per il calcolo del *Valore Aggiunto*, consiste nella tradizionale differenza tra i ricavi della produzione ed i costi esterni, ed è la seguente:

$$\begin{aligned} \text{Ricavi della produzione} - \text{Costi esterni della produzione} &= \text{Reddito Lordo industriale (in rosso)} \\ \text{Reddito Lordo Industriale} - \text{Altre spese Operative (in giallo)} &= \text{Valore Aggiunto} \end{aligned}$$

La seconda strada per il calcolo dello stesso, consiste nel utilizzare un approccio inverso, sommando al *Reddito Operativo* (in viola) i costi interni della produzione, come segue:

$$\begin{aligned} \text{Ammortamenti} + \text{Svalutazioni} + \text{Costi del personale} &= \text{Costi interni della produzione (in blu)} \\ \text{Reddito Operativo (in viola)} + \text{Costi Interni della Produzione (in blu)} &= \text{Valore Aggiunto} \end{aligned}$$

I risultati che si ottengono dalle due possibili metodologie utilizzate sono gli stessi, quindi è indifferente usare l’una o l’altra.

È quindi possibile riassumere, nella tabella sottostante, tutti i *Valori Aggiunti* ed i *Fatturati* relativi ad i dieci anni considerati (tabella 5.8.).

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VA	2,62B	3,21B	3,78B	4,59B	5,31B	5,19B	5,20B	5,55B	5,70B	6,72B
Fatturato	3,55B	4,41B	5,18B	6,17B	7,25B	7,23B	7,31B	7,78B	8,08B	9,37B

tabella 5.8.

Fonte: schema realizzato dall’autore della tesi.

⁵¹ C.Caramiello, F.Di Lazzaro, “Indici di Bilancio”, 2003

A questo punto, poiché si conosce il Fatturato ed il Valore Aggiunto di Luxottica, relativi agli anni che vanno dal 2003 al 2012, è possibile calcolare l'indice di Adelman per la misurazione del grado di Integrazione Verticale dello stesso periodo.

Nella tabella 5.9. sono indicati i valori assunti dall'Indice di Adelman secondo la formula seguente:

$$\text{Indice di Adelman} = \text{Valore Aggiunto}/\text{Fatturato}$$

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Indice di Adelman	0,74	0,73	0,73	0,74	0,73	0,72	0,71	0,71	0,70	0,72

tabella 5.9.

Fonte: schema realizzato dall'autore della tesi.

L'indice di Adelman medio risultante dagli ultimi dieci anni di attività di Luxottica è pari a circa 0,72. Considerando che il valore che tale indice può assumere sono compresi tra 0 ed 1, il valore che risulta dall'analisi operata è molto alto.

Ciò sta a significare che quasi i tre quarti dei ricavi ottenuti dalla società, sono derivanti dalla produzione interna e commerciati dalla società stessa; questo dato è di grande rilevanza ai fini della trattazione e soprattutto coerente con quanto detto sino ad ora in tema di integrazione verticale.

Le oscillazioni dell'indice negli ultimi dieci anni sono state minime e probabilmente hanno un legame molto debole con le variazioni di fatturato (soprattutto per quanto riguarda quella più incisiva del 2009).

Purtroppo i dati a disposizione per il calcolo del Valore Aggiunto, del Fatturato e, quindi, dell'indice di Adelman, sono solamente quelli relativi a questi ultimi anni.

Sarebbe di grande utilità poter costruire una serie storica che risale sino agli inizi dell'operatività di Luxottica, ma ciò non è possibile.

Intuitivamente, poiché la strategia della società è sempre stata quella di implementare un alto livello di integrazione verticale, si può immaginare che sin dagli inizi degli anni '60, l'indice di Adelman del gruppo si sia aggirato intorno agli stessi valori (0,7 circa), con un margine di variazione pari al +10% o -10%.

Confrontando questo dato storico intuitivo con quello reale relativo alle imprese manifatturiere italiane, riportato nel grafico in figura 3.1. del terzo capitolo di questa tesi, si denota come il valore dell'indicatore che misura l'integrazione verticale di Luxottica sia più del doppio di quello nel grafico. Quest'ultimo infatti si aggirava intorno allo 0,40 nei primi anni settanta, e poco al di sotto dello 0,30 sul finire degli anni novanta.

5.7.3. Luxottica ed il grado di integrazione mondiale

A questo punto, dopo aver analizzato i dati provenienti da Luxottica ed aver trovato il suo livello di integrazione, è interessante poter mettere a confronto questi risultati con quelli relativi ai settori manifatturieri mondiali (comprendenti l'industria tessile, quella della lavorazione del metallo, quella dell'occhiale, quella automobilistica, quella dell'energia, ecc).

Nel grafico 5.10., sono rappresentati gli indici di integrazione verticale di Luxottica, Italia, Cina, Europa e Stati Uniti.

Ad eccezione di Luxottica il reperimento degli indici di Adelman degli altri agenti posti a confronto è stato piuttosto semplice, poiché è stato sufficiente considerare il Valore Aggiunto Percentuale, il quale corrisponde proprio all'indice di Adelman.

$$\text{Valore Aggiunto Percentuale} = \text{Valore Aggiunto} / \text{Fatturato}$$

Si può costruire a questo punto il grafico in questione:

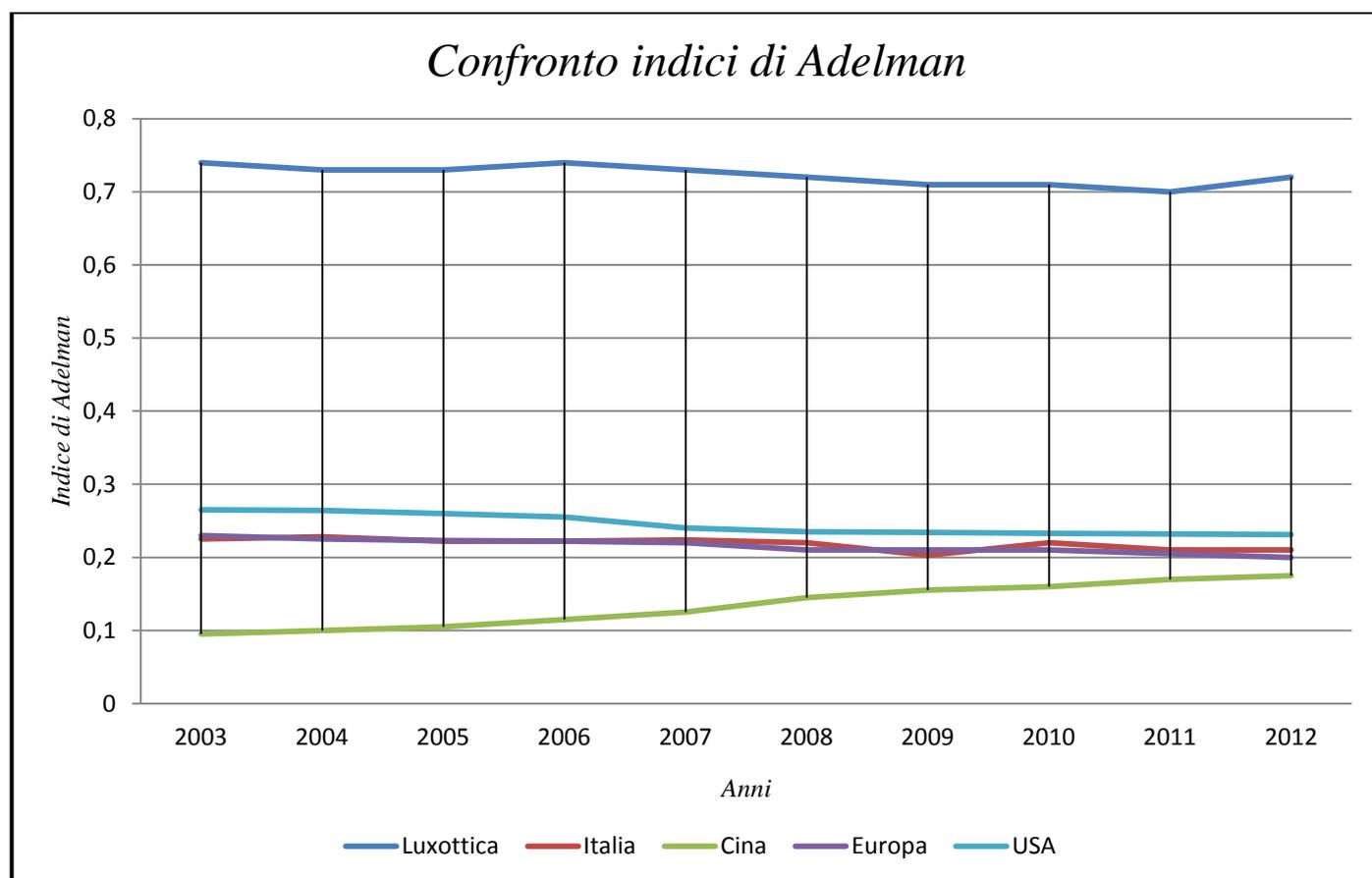


grafico 5.10.

Fonte: dati di mercato online, elaborati dall'autore della tesi.

Come si può denotare dal grafico, il livello di integrazione verticale, misurato tramite l'utilizzo dell'indice di Adelman, presenta delle differenze notevoli sia nei livelli che negli andamenti.

L'integrazione di Luxottica ha un livello pari a circa 0,4 punti in più rispetto a quello delle altre entità considerate. Ancora una volta la società si conferma portatrice di una strategia unica ed in controtendenza rispetto a quella adottata dalla maggioranza delle imprese presenti sui maggiori mercati manifatturieri mondiali.

Per quanto riguarda *Italia* ed *Europa*, l'indice di Adelman presenta degli andamenti simili e costanti, compresi tra lo 0,20 e lo 0,25 negli ultimi dieci anni. Questo risultato è dovuto principalmente alla diffusa presenza in Italia, ed in generale in Europa, di piccole e medie imprese. Queste ultime, date le loro dimensioni ed il loro scarso potere contrattuale preferiscono non utilizzare un approccio integrato, ma rivolgersi al mercato e stringere rapporti di collaborazione con fornitori e distributori esterni.

L'andamento dell'indice considerato, delle imprese manifatturiere statunitensi, è simile a quello delle europee; questo oscilla nei i valori compresi tra 0,23 e 0,28 dell'indice di Adelman.

Anche in questo caso la presenza di piccole imprese che preferiscono rivolgersi al mercato, piuttosto che integrare, è predominante.

Per quanto riguarda la Cina, la situazione è leggermente diversa, non tanto nei valori, quanto nell'andamento degli ultimi dieci anni.

Nel 2003 la Cina aveva valori di integrazione molto bassi, al di sotto dello 0,1.

Questo dato deriva dal fatto che la nazione in questione, attraversava un periodo in cui le imprese nazionali stavano iniziando a fiorire (anche se ancora di dimensioni piccole), ma la presenza predominante era ancora quella delle imprese fornitrici e produttive, filiali delle grandi potenze mondiali.

Il dato interessante, è che l'andamento dell'indice di Adelman del settore manifatturiero cinese, è in aumento, per quanto concerne questi ultimi dieci anni.

Il grado di integrazione verticale è addirittura raddoppiato, passando dallo 0,09 del 2003 allo 0,18 del 2012. Si ipotizza che tale cambiamento sia riconducibile allo sviluppo delle imprese nazionali cinesi, le quali stanno lentamente iniziando ad accrescere in dimensioni e, conseguentemente, ad adottare una struttura organizzativa maggiormente integrata.

5.7.4. Considerazioni finali sulla società

Quanto detto sino ad ora, è una dimostrazione di come una società italiana operante nel manifatturiero si sia imposta come leader mondiale nel suo settore (quello dell'occhialeria) attraverso una strategia di integrazione verticale, che ne ha favorito l'espansione ed il buon andamento costante negli anni.

Ci sono, a questo punto, tre considerazioni da fare prima di concludere il capitolo.

La prima concerne il fatto che un alto livello di integrazione imposto alla società, sin dall'inizio del

suo periodo operativo, fa sì che questa possa cogliere al meglio le occasioni che si presentano non solo all'esterno, ma anche all'interno in termini di sviluppo del *know-how* dell'impresa.

Non è detto che tutte le imprese che adottano una strategia basata sull'integrazione, avranno una prosperità futura assicurata; per quanto riguarda Luxottica, l'abilità del management di saper comprendere e perseguire la visione del fondatore Leonardo Del Vecchio, ha avuto una notevole influenza nel successo della società.

La seconda considerazione da fare riguarda i vantaggi diretti apportati da un alto livello di verticalizzazione. Questo consente, alla società che organizza la sua struttura in questi termini, un ottimo controllo diretto sulla produzione, sulla distribuzione ed in generale su tutte le aree dell'impresa. Inoltre la qualità dei prodotti finali è sottoposta a monitoraggio costante da Luxottica stessa, che ne assicura standard elevatissimi.

L'ultima considerazione, riguarda un quesito che a questo punto, si pone spontaneamente. Se le imprese che adottano una struttura con alto grado di integrazione verticale ottengono dei risultati così positivi e vantaggiosi rispetto alla concorrenza, ci si chiede perché una tale struttura non sia adottata da tutte le imprese.

Per provare a rispondere a questo quesito, si analizza nel prossimo capitolo una società con un grado di integrazione molto basso e si cercherà di individuare le motivazioni che spingono all'adozione di tale strategia.

6. Il caso Di Risio Motor: le decisioni strategiche di un'impresa assemblatrice.

Nel capitolo precedente si è analizzata la società bellunese Luxottica, che, grazie alla strategia di integrazione verticale, implementata già agli inizi del periodo operativo, ha raggiunto la leadership mondiale nel settore dell'occhialeria.

Attraverso la comparazione dell'indice di Adelman della suddetta società, con quello del settore manifatturiero italiano in generale, si è potuto constatare che il grado di integrazione verticale di Luxottica è circa tre volte maggiore di quello medio dell'impresa italiana.

La società agordina ha quasi il 75% del fatturato proveniente dalla sola produzione interna.

La tesi in questione, procederà ora con l'analisi di una società, sempre appartenenti al settore manifatturiero, che ha però intrapreso la via strategica della bassa integrazione e dell'alto ricorso al mercato.

La Di Risio Motor Company, è una azienda automobilistica italiana, nata nel 2006 a Macchia di Isernia, fondata da Massimo Di Risio.

L'azienda si occupa di importare dalla Cina i componenti prodotti dalla casa automobilistica del sol levante, Chery Automobile, e li assembla in seguito nelle sedi italiane. Il regime di produzione dello stabilimento italiano posseduto dall'impresa è di circa cento autovetture al giorno

Agli inizi la commercializzazione delle auto (con marchio DR) avveniva tramite un accordo con una rete di ipermercati e supermercati, rompendo in tal modo tutti gli schemi tradizionali del mercato dell'automobile. Al giorno d'oggi, invece, la società possiede una propria rete distributiva e di officine in tutta Italia.

La DR Motor Company fa parte della capogruppo DR Automobiles Group, impresa già di proprietà di Di Risio che dal 1995, l'anno in cui è stata fondata, importa e assembla autovetture di varie marche.

Dal 2010 la rete di assistenza post-vendita della società viene migliorata, grazie soprattutto all'intervento di Enrico Romano, a capo di questa rete, ex consulente di Ferrari ed ex amministratore di Jaguar Italia.

Nel paragrafo seguente si andranno ad esaminare le caratteristiche, secondo un punto di vista teorico, di una struttura a rete, come quella che caratterizza DR Motor.

6.1. La teoria della struttura a rete

Con una struttura a rete, il centro della società mantiene il controllo sui processi in cui possiede competenze distintive difficili da imitare, trasferisce le restanti attività, assieme al processo decisionale ed al controllo su di esse, ad altre organizzazioni.

Si vedono quindi, quali sono i punti di forza e debolezza che contraddistinguono tale forma organizzativa.

Uno dei principali punti di forza, consiste nel fatto che, anche se l'organizzazione è di piccole dimensioni, può avere comunque una valenza globale, attingendo a risorse internazionali, per raggiungere un migliore rapporto qualità/prezzo (proprio la strategia di DR Motor); infatti, questo tipo di struttura, conferisce un ampio raggio d'azione senza la necessità di effettuare grandi investimenti in impianti, macchinari o strutture distributive.

Ancora, tra i punti di forza, vi è la capacità di organizzare e riorganizzare le risorse in maniera adeguata ad affrontare i bisogni mutevoli della clientela; permette inoltre di reagire in maniera rapida e flessibile in risposta dei cambiamenti della domanda. Lo sviluppo di nuove tecnologie, può essere effettuato in maniera rapida, attingendo ad una rete internazionale di esperti.

Infine, tra i vantaggi della struttura a rete, vi è il fatto che i costi amministrativi e le spese generali da sostenere sono molto ridotte, in quanto non sono necessarie grandi strutture di staff.

Le competenze dei manager possono quindi concentrarsi sulle attività chiave dell'impresa, attraverso le quali si può raggiungere un vantaggio competitivo; tutte le altre attività vengono invece date in appalto all'esterno.

La struttura a rete presenta anche una serie di debolezze.

La prima di queste, consiste nella mancanza di controllo, in quanto il processo di decentralizzazione è portato all'estremo. I manager non possono controllare tutte le attività e devono quindi affidarsi ad appalti, trattative e coordinazione per sostenere la rete. Di conseguenza è necessaria una maggiore quantità di tempo per gestire i conflitti ed i problemi che sorgono con i partner.

Un problema di pari rilevanza, riguarda il rischio di fallimento nel caso in cui uno dei partner della società centrale non rispetta i termini di consegna, o le clausole contrattuali, stipulate dalle società al momento dell'accordo. I manager devono agire con rapidità per individuare i problemi e proporre nuove soluzioni.

Dal punto di vista delle risorse umane, in un'organizzazione di questo tipo, la fedeltà dei dipendenti nei confronti della società può essere debole a causa delle preoccupazioni relative alla sicurezza del

posto dei lavoro. I dipendenti sono infatti spesso preoccupati di poter essere sostituiti da servizi a contratto; è difficile quindi sviluppare una cultura aziendale coesa.⁵²

Questi problemi sviluppati dalla teoria delle imprese organizzate secondo un sistema a rete decentralizzato, sono gli stessi che si presentano nella realtà aziendale di DR Motor.

I deboli legami fiduciari tra lavoratori e management e la dipendenza dai numerosi agenti esterni alla società sono problemi all'ordine del giorno nell'impresa di Macchia d'Isernia.

Avendo caratterizzato la forma strutturale di DR Motor da un punto di vista teorico, si può passare ad un approccio pratico attraverso l'analisi storica, delle strategie, e dei vantaggi competitivi della società.

6.2. La storia della società

Nel 2006 Massimo Di Riso, il quale aveva già istituito in passato l'azienda Katay, la quale importava in Italia auto prodotte in Cina, fonda la DR Motor Company.

La società inizia la sua attività importando le componenti automobilistiche cinesi e assemblandole in Italia, nello stabilimento di Macchia d'Isernia, per poi rivendere il prodotto finito sul mercato italiano con il marchio DR.

La società, nei primi anni, aveva un basso grado di integrazione verticale poiché il Valore Aggiunto alle automobili, considerate come output, presentava valori minimi.

L'impresa di Isernia entra, già nel primo anno, in trattativa con Bertone, un'impresa di carrozzieri Piemontese, per salvarlo dalla difficile situazione economica in cui versava; la acquisizione proposta da DR non va in porto e la dirigenza di Bertone opta per la vendita alla Fiat.

La strategia dell'acquisizione sopra menzionata, avrebbe consentito a DR di avere una presenza maggiore sul mercato italiano.

Al giorno d'oggi la società possiede un unico stabilimento produttivo a Macchia di Isernia, con un regime di produzione, o meglio di assemblaggio di circa cento autovetture al giorno.

Si assiste ad un salto di qualità del management dell'impresa quando, nel 2010, Enrico Romano, ex amministratore di Jaguar Italia ed ex consulente Ferrari, entra a far parte della società.

Quest'ultimo si occupò principalmente di migliorare la qualità dei servizi di assistenza al consumatore per quanto concerne il momento successivo alla vendita.

In questi ultimi anni la DR Motor ha fatto parlare di sé non tanto per i buoni risultati raggiunti in termini di incidenza nel mercato italiano, quanto più che altro per quanto riguarda il tentativo (ancora

⁵² R.L. Daft, "Organizzazione aziendale", quarta edizione, 2010.

ad oggi in stallo) di rilevare lo stabilimento Fiat di Termini Imerese, dal quale l'azienda Torinese si è disimpegnata a partire dal 2012.

Dopo un lungo periodo di trattativa con gli enti locali, il governo ed i sindacati, la DR raggiunse l'accordo che le consentiva di gestire lo stabilimento, insieme ad altre aziende, a partire dal 2012, con un investimento complessivo previsto di circa 340 milioni di euro, con lo scopo di riqualificare la fabbrica e di riassumere circa 1500 addetti.

Nonostante si sia raggiunto l'accordo, ancora oggi la situazione è in una fase di immobilità ed il complesso produttivo di Termini Imerese non è ancora in possesso di DR motor.

Oltre all'interesse per lo stabilimento siciliano, la società, è stata in trattative, sempre con la Fiat, per la rilevazione dello stabilimento Irpino dell'Irisbus.

6.2.1. I modelli in commercio

Per quanto riguarda i modelli di automobili commercializzati, il primo di questi è un Suv, il DR5, il quale presenta l'assemblaggio delle componenti della società cinese Chery e l'impianto elettronico proveniente da Bosh.

Nonostante questo modello sia stato presentato al Motor Show di Bologna del 2006, il primo esemplare di questa autovettura viene messo in commercio il 15 Novembre del 2007.

Alla fine del 2008, sempre all'evento automobilistico di Bologna, il Motor Show, la DR presenta altri due modelli di autovetture, ancora derivanti dall'assemblaggio di componenti provenienti dalla casa automobilistica cinese Chery. Questi modelli sono la DR3 e la DR1.

Entrambe le nuove autovetture lanciate sul mercato italiano, riprendono la meccanica e la strategia di assemblaggio della DR5.

La DR3 è un Suv compatto a tre porte, si distingue dalla DR5 principalmente per il diverso design; la DR1 invece è una piccola city car.

Nel Dicembre del 2009, la DR Motor Company, ha inaugurato la propria rete di vendita sul territorio italiano, composta da circa settanta concessionarie e più di cento officine autorizzate.

Anche le politiche di marketing della casa automobilistica iniziano a prendere una forma più decisa. Attraverso la campagna Ambassador DR, avvenuta nel Dicembre 2010, la società applica un forte sconto al cliente sull'acquisto del modello DR1 e viene data allo stesso la possibilità di ripagarsi l'auto a due condizioni.

La prima è che il cliente permetta l'acquisto di un'altra vettura DR ad un suo conoscente; la seconda condizione, riguarda il mantenimento delle livree ed adesivi DR sull'auto acquistata per almeno un anno dal momento dell'acquisto.

Con tale promozione, la società intende perseguire due obiettivi: quello di raggiungere una clientela più vasta, attraverso un passaparola dei clienti già fidelizzati e quello di risparmiare sui costi relativi

alle spese pubblicitarie, poiché sono le macchine stesse che sponsorizzano la società con gli adesivi DR, nonostante queste appartengano al cliente.

Alla fine del 2009, è stato presentato anche il modello DR2 a Ginevra, un'utilitaria a cinque porte, anch'essa derivante dal modello di produzione cinese Chery, entrata poi sul mercato italiano a partire dalla primavera 2010.

Proprio nel 2010, a Bologna vennero introdotte altre due vetture dalla società molisana, anche se poi sono state immesse ufficialmente sul mercato italiano solo nel 2011. Queste sono, la DR3, una berlina a cinque porte, e la DR Citywagon, una Station Wagon basata sul modello della DR1; anche per queste, la strategia di importazione e di assemblaggio dalla società cinese non cambia.

Viene inoltre introdotta, sempre nel 2010 la DR1 elettrica, a conferma dell'impegno della società, di iniziare fin dai primi anni di vita, a guardare al futuro sviluppando la concezione, poco presente in Italia, dell'automobile elettrica.

6.3. La distribuzione ed il commercio di autovetture

Come già detto in precedenza, la DR Motor, ha adottato una strategia singola per quanto riguarda la distribuzione dei propri modelli.

La società, per quanto concerne la commercializzazione sul territorio nazionale del modello DR5, ha stretto un accordo con la catena di ipermercati Iper, poiché la DR non disponeva di una vera e propria rete di vendita.

Oltre alla possibilità di acquistare i veicoli all'interno dei punti vendita di ipermercati e supermercati, era possibile per i clienti, recarsi direttamente al punto vendita di Macchia d'Isernia e nelle sedi di Campobasso e Pescara.

Questa particolare scelta di implementazione della strategia distributiva è dovuta alla necessità della DR di farsi conoscere dalla clientela attraverso una strategia che le consentisse di minimizzare i costi.

Vi è però un problema di immagine connesso a questa modalità di vendita. Infatti vendere l'auto con il proprio marchio all'interno di un supermercato, consente sì di raggiungere una vasta clientela, ma allo stesso tempo è immagine di poca affidabilità e di scarsa qualità.

Già in questo passaggio si può notare come siano ampie le differenze che la società DR Motor presenta con Luxottica, che fa invece della distribuzione un vero e proprio segno distintivo della società.

Mentre, come già detto, DR utilizzava le catene di ipermercati per diffondere i propri modelli tra il grande pubblico a scapito dell'immagine ma, allo stesso tempo, con bassissimi investimenti richiesti;

Luxottica aveva invece adottato una strategia di integrazione verticale dell'apparato distributivo della società, volendo trasmettere all'esterno un'immagine di alta qualità dei prodotti e di affidabilità del gruppo bellunese.

Nel Dicembre 2009, con il lancio della DR1, la società di Isernia lancia la propria rete di vendita in Italia, ponendo fine al contratto con la rete di supermercati Iper.

Al giorno d'oggi, la rete distributiva della società è composta da settanta concessionarie e un numero superiore a cento per quanto riguarda le officine autorizzate.

Nel prossimo capitolo verranno analizzate le strategie attuali del gruppo Di Riso che, con l'intervento del manager Enrico Romano, pone un'attenzione sempre maggiore all'investimento in infrastrutture tecnologiche ed alla qualità delle risorse umane.

6.4. La strategia di DR Motor Company

Come già accennato in precedenza la svolta qualitativa, in ambito manageriale, avviene con l'arrivo nella società di Enrico Romano, ex amministratore di Jaguar Italia.

Una volta che DR Motor ha iniziato ad immettere sul mercato le prime produzioni e quindi ad affermarsi sullo scenario automobilistico italiano, la società ha fatto seguire ad un periodo di stabilità iniziale, una crescente voglia di innovare ed espandersi.

Questo trend lo si può evidenziare proprio dalle parole di Romano:

*"La nostra azienda continua dunque a crescere, ad investire ed a strutturarsi. Siamo cresciuti con la gamma prodotta con il lancio della city-car DR1, si è investito su un secondo sito industriale che aumenterà la capacità produttiva dell'azienda fino a 100 auto al giorno e la strutturazione organizzativa è sempre più evidente. Quest'ultima passa anche attraverso un processo d'informatizzazione di tutti i settori". E.R.*⁵³

La strategia di DR Motor, guidata dalla visione del manager, si focalizza principalmente sulla qualità dei servizi garantiti al cliente dopo l'acquisto.

Gli ingegneri della società offrono assistenza e formazione continua ai centri di servizio. La rete di assistenza conta 93 officine, di cui 16 monomarca, esclusivamente per i clienti che hanno acquistato gli autoveicoli DR Motor ed il servizio è offerto 24 ore su 24.

⁵³ Enrico Romano, intervista, 2010

Si analizzano ora quali sono i vantaggi competitivi su cui l'impresa di Macchia d'Isernia basa la sua posizione strategica sul mercato italiano.

6.4.1. I Vantaggi competitivi di DR Motor

I vantaggi su cui Di Risio Motor fonda la sua strategia di penetrazione nel mercato italiano sono legati a quattro fattori principali che incrementano la competitività dell'impresa all'interno del settore automobilistico.

Il primo di questi, può essere identificato nello *stile italiano* dei modelli. Le linee delle autovetture ed il loro design, sono frutto delle ricerche effettuate all'interno dell'impresa stessa. Lo stile *Made in Italy* si rispecchia nella cura dei particolari e nella scelta dei materiali.

Le linee sono pulite e le forme semplici, in tal modo si intende a raggiungere un risultato piacevole alla vista e coerente con la filosofia della marca.

Si è cercato inoltre di modulare tutte le componenti secondo un nuovo *lifestyle* di eleganza ed allo stesso tempo di sportività.

Il secondo vantaggio competitivo identificato da DR Motor, riguarda le *tecnologie d'avanguardia*.

La produzione consiste nell'assemblaggio della componentistica e dei telai selezionati in base a rigidi criteri di solidità ed affidabilità.

La selezione dei materiali e degli input viene fatta secondo la valutazione del rapporto qualità prezzo, scegliendo tra i migliori modelli automobilistici mondiali.

Tutto ciò, garantisce alle autovetture, risultanti dai processi lavorativi e di assemblaggio, un dotazione tecnologica avanzata, associata ad un notevole abbattimento dei costi di produzione.

Il terzo dei vantaggi competitivi su cui DR Motor fonda la sua strategia consiste nella *competitività del prezzo*.

Il mercato dell'automobile sta subendo, in questi ultimi anni, una rivoluzione culturale, sociale e geografica, che culmina con il manifestarsi di nuovi bisogni e tendenze dei consumatori finali.

Il nuovo profilo del cliente che cerca in DR la soluzione alle sue esigenze, è alla ricerca di prodotto moderno, che racchiude design, convenienza e qualità.

Oltre ad andare incontro a queste esigenze, la società di Macchia d'Isernia cerca di essere estremamente competitiva sul mercato, offrendo i prodotti a prezzi bassi.

Ciò è possibile grazie all'abbattimento dei costi di produzione; le componenti acquistate dalle compagnie automobilistiche cinesi hanno costi bassi e le lavorazioni interne a DR, che queste componenti subiscono, vengono fatte con l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia. In tal modo il prezzo di mercato del output finale è contenuto ed al cliente viene offerto un prodotto con un vantaggioso rapporto qualità/prezzo.

L'ultimo tra i vantaggi competitivi, considerati da DR come punti di forza nella posizione ricoperta all'interno del mercato italiano, riguarda *la rete di vendita*.

La rete attuale consiste in oltre cento concessionarie che offrono l'intera gamma di autovetture, ed è in costante sviluppo.

Vi sono inoltre circa 250 officine autorizzate per l'assistenza post-vendita al cliente, questo aspetto di DR è stato fortemente voluto e perfezionato dal manager Enrico Romano.⁵⁴

A questo punto, analizzata la storia di DR Motor, individuati i vantaggi e gli svantaggi caratteristici di una struttura organizzativa caratterizzata da un basso livello di integrazione verticale, si può, nel prossimo paragrafo, analizzare l'andamento finanziario della società.

6.5. L'analisi finanziaria di DR Motor

L'analisi dell'approccio finanziario è sicuramente uno degli aspetti che assumono maggiore rilevanza ai fini della misurazione e valutazione dello stato di salute di una società.

Purtroppo, poiché DR Motor è una società di piccole dimensioni e soprattutto molto giovane, reperire informazioni utili ai fini di una valutazione storica non è facile.

6.5.1. I dati finanziari relativi agli anni 2010 e 2011

Nel 2010, la società ha fatto registrare un trend di crescita positivo.

Nonostante la quota di mercato è ancora minima ed irrilevante, se paragonata a quella di altre società quali Fiat e Volkswagen, la crescita in termini di auto vendute è aumentata con di una percentuale a tre cifre.

Le vendite, infatti, rispetto a quelle registrate nel 2009, sono aumentate del 112%, grazie alle diecimila automobili immatricolate.

Mentre nel 2008 la quota di mercato posseduta da DR Motor era pari allo 0,09%, il 2010 si è chiuso per la società positivamente, con la conquista dello 0,25 % del mercato italiano.

L'aumento delle vendite è stato sorprendente, infatti quel +112% è in controtendenza rispetto alle performance generali del mercato italiano (in calo nel 2010 del -9,2%); soprattutto se si considera che la quota di mercato della Fiat è in calo (a discapito delle concorrenti straniere, sempre più presenti).

Per quanto concerne DR, se si considera il solo mese di Dicembre 2010, si è verificato un fatturato in crescita del 15% su base annua, ed un aumento delle vendite che raggiunge +240%.⁵⁵

⁵⁴ Sito web DR Automobiles.

Il risultato positivo della giovane società automobilistica italiana, verificatosi nel 2010, è dovuto a vari fattori.

Il primo tra questi è stato il fatto che la crisi che ha colpito l'Italia, nel suo peggior momento che va dal 2008 al 2011, ha portato gli automobilisti italiani a fare delle considerazioni sulle proprie scelte d'acquisto, le quali hanno infatti privilegiato una società come DR Motor, che offre ad i propri clienti un buon rapporto qualità prezzo ed un eccellente servizio post vendita.

Altri eventi determinanti nel successo del 2010 riguardano sicuramente il debutto delle DR2, anche in versione gpl e metano; l'entrata nel mercato italiano della DR1 Ambassador, che offriva uno sconto ai nuovi clienti e la possibilità di risparmiare se rispettate determinate condizioni; la crescita qualitativa delle risorse umane all'interno dell'area di ricerca e sviluppo; il miglioramento tecnologico del design e delle operazioni.

Ancora, tra le cause del trend positivo si può comprendere la realizzazione di un nuovo impianto di produzione e la costruzione di una rete di vendita sempre più allargata che conta ad oggi più di novanta punti vendita, coprendo l'84% del mercato nazionale.

Inoltre l'indice di gradimento complessivo di DR da parte del pubblico è salito, nello stesso anno, all'85%. Questo è dovuto principalmente alla qualità dei servizi di assistenza post-vendita, negli oltre cento centri di assistenza, relativi ad una policy societaria fortemente improntata verso il *customer satisfaction*.

Lo sviluppo avutosi nel 2010, che ha riguardato il fatturato dell'impresa e la sua quota di mercato nazionale, ha rappresentato per la società originaria di Macchia d'Isernia non un traguardo, bensì una base su cui continuare a crescere. Nonostante i risultati positivi dell'anno in questione, non si è avuto lo stesso trend per quanto concerne l'utile netto della società, passato da un valore positivo del 2009 di 27.336 Euro, ad uno negativo del 2010 pari a -1.945.354 Euro.⁵⁶

Le intenzioni della società per il 2011 possono essere riassunte dalle parole del presidente Massimo Di Risio:

"La DR comincia un nuovo anno di sfide con la consapevolezza di quanto fatto finora e soprattutto con la riconoscenza nei confronti di chi ha creduto in questo progetto. Il ringraziamento più importante va ai 10.000 italiani che ci hanno dato fiducia". M.D.R.

⁵⁵ Dati risultanti dal sito *Omniauto*, specializzato nel settore automobilistico.

⁵⁶ Bilancio del Registro delle imprese Italiane.

La DR Motor ha quindi iniziato il 2011 con grande positività, considerando soprattutto che nello stesso anno erano previsti i lanci di DR5 e DR1, assieme ad i debutti di DR Citywagon e della DR3.

L'obiettivo aziendale prefissato per l'anno in questione era quello di raggiungere la massima capillarità nel mercato italiano, raggiungendo una copertura del 100%.

Una volta portato a termine questo obiettivo si sarebbe poi pensato ad un salto verso i mercati europei.

Come si vedrà nel prossimo paragrafo, che descrive gli andamenti del 2012 e 2013, gli obiettivi posti dalla società nel 2011, non sono stati esattamente soddisfatti; inoltre le performance societarie hanno iniziato a mostrare dei dati negativi.

6.5.2. Il trend finanziario degli anni 2012 e 2013

Per quanto riguarda gli ultimi due anni di vita dell'impresa, i dati che si andranno ad analizzare a breve, mostrano che DR Motor subisce un calo delle prestazioni.

Nella tabella 6.1, sono riportati i dati della società concernenti il confronto tra i primi quattro mesi del 2013 e del 2012, sia per quanto riguarda il numero di auto vendute, sia per la quota di mercato posseduta.

Confronto Gennaio-Aprile 2012-2013

	<i>Auto vendute (Gen-Apr 2013)</i>	<i>Auto vendute (Gen-Apr 2012)</i>	<i>Differenza in %</i>	<i>Quota di mercato 2013</i>	<i>Quota di mercato 2012</i>
DR Motor	210	304	-30,92%	0,4%	0,6%

tabella 6.1.

Fonte: ANFIA – UNRAE - Motorizzazione civile.

Come si può vedere dalla tabella 6.1., che riassume i dati rilevati dalla motorizzazione civile, le auto vendute da DR Motor sono in calo se si confrontano i primi quattro mesi del 2013 con i primi quattro mesi del 2012.

Il calo di vendite espresso in termini percentuali è maggiore del 30% e non sarà affatto semplice, per la società molisana, concludere l'anno con un trend di crescita pari a quello degli anni precedenti.

Anche sotto il profilo della quota di mercato la società è in calo; si è visto nel paragrafo precedente, che nel 2010, la società possedeva lo 0,25% in termini di quota di mercato italiano, nel 2012, tale quota era salita allo 0,6%.⁵⁷

⁵⁷ *Fonte: ANFIA – UNRAE – Motorizzazione civile.*

Il calo si verifica proprio in quest'ultimo anno di vita della società, la quale perde quota nel mercato italiano dell'auto e porta il suo livello allo 0,4%.

La perdita è dovuta ad un trend generalmente negativo del mercato italiano dell'automobile, le piccole dimensioni della società non le consentono di reagire velocemente in risposta a questa situazione.

Mentre i modelli di auto straniere sono sempre più diffusi in Italia, a discapito delle marche nazionali, anche DR Motor si trova in una situazione di immobilismo.

In realtà, la società molisana, ha fatto parlare di sé in questi ultimi anni, piuttosto che per i buoni risultati ottenuti, per la mancata acquisizione dello stabilimento di Termini Imerese, in precedenza appartenuto a FIAT.⁵⁸

L'imprenditore Massimo Di Risio, non è riuscito nell'acquisto a causa dei problemi finanziari della società, che presenta un tasso di indebitamento troppo elevato, e per il fallito tentativo di ricerca di un partner che sostenesse l'acquisizione dell'impianto.

Sembrerebbe che la debole struttura organizzativa di DR Motor, stia iniziando lentamente a cedere.

Mentre i primi anni della società molisana sono stati positivi, grazie alle innovazioni ed alla flessibilità, per sopravvivere alle instabilità del mercato odierno, DR Motor necessiterebbe di un'organizzazione più solida e maggiormente integrata.

Sarà proprio quest'ultimo dato, l'integrazione, l'oggetto dell'analisi del paragrafo finale di questo capitolo.

Come già fatto in precedenza, si procederà al calcolo dell'indice di Adelman per la valutazione del grado di integrazione di DR Motor. Infine, si confronteranno i risultati ottenuti con quelli relativi a Luxottica ed, in generale, al settore manifatturiero italiano.

6.6. Il grado di integrazione verticale in DR Motor

Come già fatto in precedenza per Luxottica, per il calcolo dell'indice di Adelman, verrà preso in considerazione il Conto Economico della società in questione.

I bilanci della società che si andranno ad analizzare sono relativi agli anni 2009 e 2010, e provengono dal Registro delle Imprese.

In figura 6.2. è riportato il conto economico della società, sono inoltre evidenziati i dati rilevanti ai fini del calcolo dell'indice di Adelman.

⁵⁸ *Articoli da "Quattroruote" e "La Repubblica".*

Conto economico

	2010-12-31	2009-12-31
A) Valore della produzione:		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	49.329.355	43.755.987
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-3.186.609	1.967.322
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	0	0
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	2.432.663	1.131.720
5) altri ricavi e proventi		
contributi in conto esercizio	42.489	355.050
altri	0	0
Totale altri ricavi e proventi	42.489	355.050
Totale valore della produzione	48.617.898	47.210.079
B) Costi della produzione:		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	29.560.538	26.611.266
7) per servizi	4.596.305	4.677.303
8) per godimento di beni di terzi	445.646	258.782
9) per il personale:		
a) salari e stipendi	3.629.684	2.709.942
b) oneri sociali	917.003	689.352
c) trattamento di fine rapporto	203.585	143.214
d) trattamento di quiescenza e simili	0	0
e) altri costi	49.678	0
Totale costi per il personale	4.799.950	3.542.508
10) ammortamenti e svalutazioni:		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	5.142.262	2.678.268
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	590.250	363.407
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	242.000	0
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	315.895	0
Totale ammortamenti e svalutazioni	6.290.407	3.041.675
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	575.222	7.362.925
12) accantonamenti per rischi	350.000	0
13) altri accantonamenti	0	-
14) oneri diversi di gestione	439.500	129.768
Totale costi della produzione	47.057.568	45.624.227
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	1.560.330	1.585.852

Fig. 6.2.

Fonte: Registro delle Imprese italiane

Per rendere più chiara la suddivisione sono elencati i dati che si andranno ad analizzare:

In Rosso = Il Fatturato

In Verde = I ricavi totali della produzione

In Giallo = I costi operativi esterni

In Blu = I costi operativi interni

In Viola = Il reddito Operativo

Come già fatto per il calcolo dell'indice di Adelman per quanto riguarda Luxottica, anche in questo caso si procede iniziando con l'identificazione separata del *Fatturato* e del *Valore Aggiunto*, relativi agli anni 2009 e 2010.

Mentre il Fatturato è di immediata identificazione all'interno del conto economico (evidenziato in rosso), per quanto riguarda il calcolo del Valore Aggiunto, si procede come segue:

$$(1) \text{ Valore Aggiunto} = \text{Ricavi d'esercizio (in verde)} - \text{Costi operativi esterni (in giallo)}$$

$$(2) \text{ Valore aggiunto} = \text{Reddito Operativo (in viola)} + \text{Costi operativi interni (in blu)}$$

I valori ottenuti sono riassunti nella tabella sottostante (tabella 6.3.):

Fatturato e Valore Aggiunto

	2010	2009
<i>Valore aggiunto</i>	12.650.687 EUR	8.170.035 EUR
<i>Fatturato</i>	49.329.355 EUR	43.755.987 EUR

tabella 6.3.

Fonte: Registro delle Imprese italiane

A questo punto è possibile determinare i valori assunti dall'indice di Adelman nei due anni considerati, seguendo la formula:

$$\text{Indice di Adelman} = \text{Valore aggiunto/Fatturato}$$

I due valori ottenuti esprimono il grado di Integrazione verticale di DR Motor e sono riportati nella tabella seguente (Tabella 6.4.):

Indice di Adelman

	2010	2009
<i>Indice di Adelman</i>	0,256	0,187

tabella 6.4.

Fonte: rielaborazione dell'autore di dati provenienti dal Registro delle Imprese.

Come si può notare dai risultati ottenuti, il grado di integrazione verticale della società molisana è molto basso e, nel 2009, addirittura al di sotto dei valori medi delle imprese manifatturiere italiane.

6.6.1. L'integrazione nel manifatturiero italiano, DR Motor e Luxottica

Avendo a disposizione tutti i dati di cui si necessita, si può predisporre un grafico che li riassume; dopodiché è possibile effettuare un confronto indiretto (poiché appartenenti a realtà diverse) dei dati rilevati in Luxottica, in DR Motor ed in generale nel settore manifatturiero italiano.

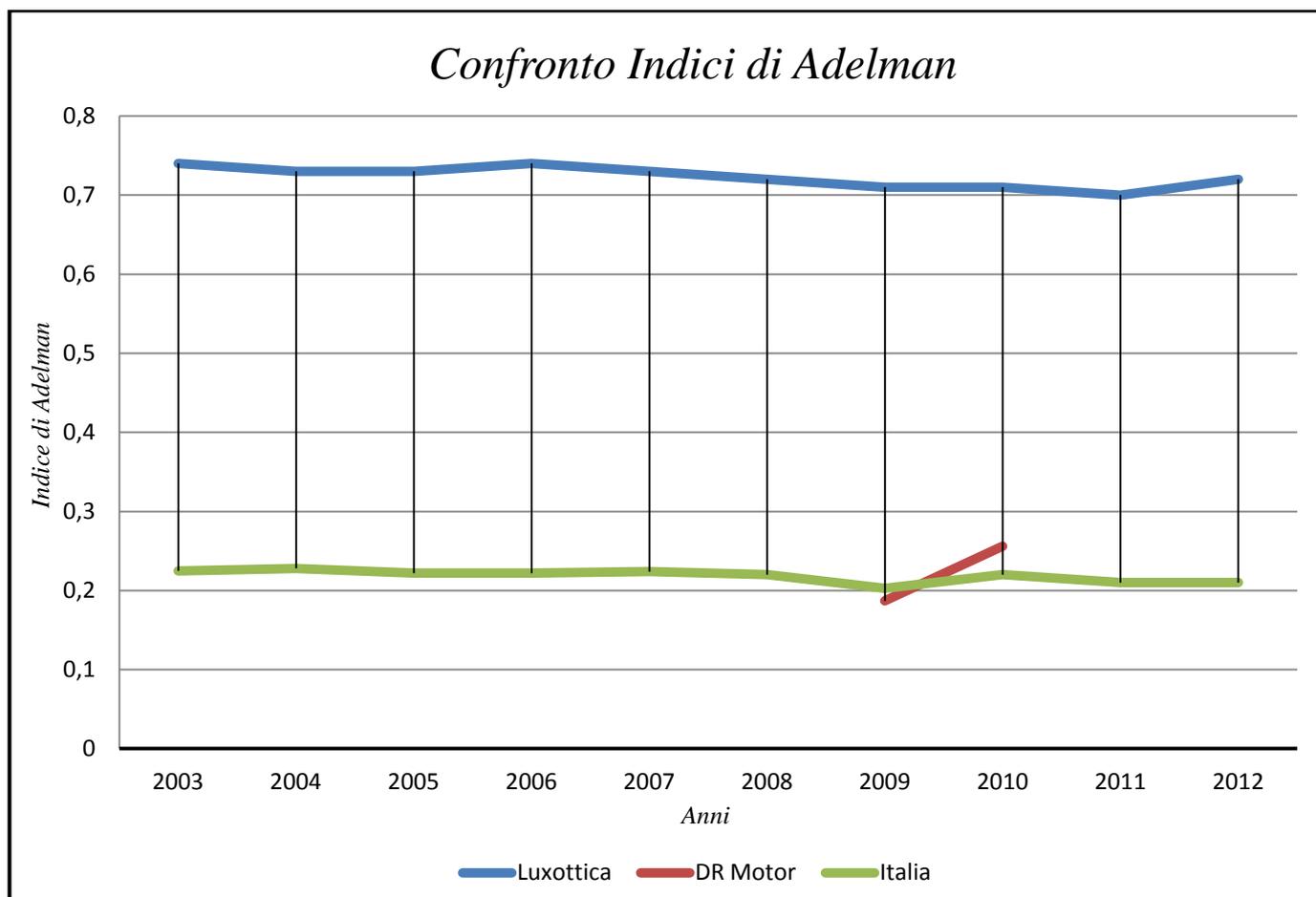


grafico 6.5.

Fonte: Bilanci societari, dati di mercato rielaborati dall'autore.

Dai dati rilevati nel grafico è possibile denotare un livello di integrazione simile tra DR Motor ed il settore manifatturiero italiano.

Purtroppo i dati a disposizione della società molisana sono pochi e non è possibile costruire una serie storica dell'indice di Adelman. Nonostante ciò si denota una crescita del grado di verticalizzazione della società nell'ultimo anno considerato (da 0,187 a 0,256).

Nel paragrafo conclusivo di questo capitolo si cercherà di dare una risposta a questa crescita dell'indice, evidenziando le possibili conseguenze future.

6.6.2. Integrare o morire

Il fatto che DR Motor abbia avuto una crescita negli anni considerati, può significare che la società sia a conoscenza dell'importanza di avere una struttura altamente integrata per prosperare in futuro ed espandersi anche al di fuori dell'Italia.

Prima di concludere il capitolo, vi sono delle considerazioni riguardanti la società molisana che devono essere prese in esame.

La prima di queste riguarda, appunto, il forte incremento subito dall'indice di Adelman negli anni considerati. La società è operativa oramai da sette anni e le sue dimensioni stanno aumentando; l'incremento del grado di integrazione verticale è indicativo della volontà del management di DR Motor, di esercitare un controllo maggiore sui processi interni e sulla qualità dell'output immesso nel mercato nazionale.

Come già accennato in precedenza, ciò è evidente anche dal fatto che la società abbia provato (a quanto pare fallendo, anche se la situazione è ancora incerta) ad acquistare l'impianto di Termini Imerese, per trasferirvi parte delle attività ed esercitare un controllo diretto su queste.

La seconda considerazione riguarda il probabile trend futuro di DR Motor per quanto riguarda il suo grado di integrazione verticale.

Dalle ricerche effettuate all'interno delle imprese manifatturiere, emergono dei valori e delle attività che, a differenza di quanto avveniva in passato, sono considerati oggi di fondamentale importanza. Questi valori sono identificati, tra gli altri, nel *know-how* interno, nell'efficienza dei processi, nel controllo diretto sulla distribuzione e negli standard qualitativi elevati dell'output.

Poiché DR Motor è guidato da un management di alto livello qualitativo, gli obiettivi sopraelencati sono stati sicuramente individuati e, per il loro perseguimento è necessario che il livello di integrazione verticale della società molisana aumenti.

Un'altra considerazione da fare riguarda il mercato italiano dell'automobile.

Questo è un mercato maturo, dove la concorrenza è molto forte, soprattutto quella relativa alle imprese provenienti dall'estero (le autovetture delle quali vanno sempre più diffondendosi in Italia). Inutile precisare che si focalizza non più, sull'abbattimento dei costi, ma sull'incremento della qualità intrinseca nei prodotti.

Per prosperare in un mercato di questo tipo, DR Motor sarà costretta ad incrementare il grado di integrazione verticale, fino al raggiungimento di un livello molto più alto di quello attuale.

Solo in questo modo, avrà la possibilità di esercitare un controllo completo sulla qualità dei processi produttivi e sull'output finale, con l'obiettivo ultimo di incrementare la qualità dell'output stesso ed, attraverso il *Made in Italy*, guadagnare una quota maggiore del mercato italiano delle autovetture.

Ci si chiede infine, quale sia il futuro destinato a DR Motor. La risposta è nella strategia futura della società. Appare infatti necessario che questa si trasformi, nei prossimi anni, da una società assemblatrice, ad una società che possiede un controllo diretto sulla produzione e sui canali distributivi. Per quanto detto sino ad ora, questo è l'unico modo, che ha una società operante nel manifatturiero, di assicurarsi un futuro nel mercato italiano.

Conclusioni

Con il capitolo riguardante DR Motor, si può definire conclusa la trattazione sull'integrazione verticale. Con un breve resoconto di quanto detto, verranno messe in evidenza le conclusioni a cui si è giunti attraverso i sei capitoli precedenti.

Non si può ovviamente affermare di aver scovato nuove teorie di mercato o un nuovo settore industriale che rappresenterà un'innovazione in futuro; ciò che invece è stato fatto, ha riguardato l'evidenziare i comportamenti delle imprese operanti nel manifatturiero in Italia, le quali hanno subito delle variazioni rispetto al passato a causa dei mutamenti delle caratteristiche del mercato.

Nel terzo capitolo di questo documento, si è argomentato di come le società italiane sono da sempre state caratterizzate da un livello di integrazione molto basso. Ciò è stato vero sino agli anni '90 e, proprio fino a quegli anni, non poteva essere diversamente.

Il principio che sta alla base dei comportamenti delle imprese concerne la loro capacità di adattamento alle peculiarità del mercato in cui si trovano ad operare.

Sarebbe sbagliato affermare che un alto grado di integrazione delle aziende manifatturiere, operanti ad esempio negli anni '70, avrebbe costituito per queste un importante vantaggio competitivo.

Un mercato dominato dalle piccole imprese, spesso organizzate in distretti (interdipendenti tra loro), offre il reperimento di semilavorati e beni intermedi a costi sostenuti e facilita quindi un approccio di apertura verso l'esterno. In un mercato di questo tipo, è difficile per un'impresa integrata verticalmente, che preserva la produzione e le conoscenze al suo interno, poter sopravvivere più a lungo e con condizioni operative migliori di un'altra impresa, che invece sfrutta appieno le possibilità derivanti da un'apertura verso l'ambiente circostante.

Le imprese della seconda metà del '900 effettuano, quasi tutte, scelte strategiche indirizzate verso la bassa integrazione, semplicemente perché si adattano ad un tipo di mercato che favorisce questo tipo di impostazione.

Si deve prestare attenzione, poiché non è solo la forma di mercato ad imporre alle imprese una tale struttura organizzativa, ma sono gli obiettivi stessi che vengono perseguiti.

Al centro dell'attenzione delle società manifatturiere italiane è posta in quegli anni: la minimizzazione dei costi di produzione; lo sfruttamento massimo delle collaborazioni esterne per assorbire nuove conoscenze; la frammentazione dei processi produttivi per concentrarsi solo su quelli in cui l'impresa possiede le maggiori competenze (*core competencies*) ed affidare all'esterno tutto gli altri.

Se sono questi appena elencati gli obiettivi primari che le imprese intendevano perseguire, secondo nessun criterio si potrebbe dire che queste ultime sbagliano ad adottare politiche di bassa verticalizzazione.

Partendo da questo presupposto, è cioè che le imprese, fino a venti anni fa, avevano un basso grado di integrazione verticale, perché a richiederlo erano sia il mercato in cui operavano che gli obiettivi che perseguivano; si giunge al nucleo del trattato in questione, che è quello di voler affermare che l'impresa moderna deve essere integrata, proprio perché questi obiettivi perseguiti dalle imprese sono cambiati, e si riflettono in una nuova tipologia di mercato.

Il quarto capitolo è dedicato proprio a confermare quanto sopra menzionato. Gli interessi delle imprese si spostano dalle strategie presenti alle strategie future. Vediamo cosa si intende con questa affermazione.

Le imprese della seconda metà del '900, con la loro alta specializzazione, si assicuravano bassi costi di produzione ed alti profitti derivanti dal perseguimento di attività che richiedevano competenze specifiche in un determinato settore.

Questo andamento positivo, ricercato con forza dalle imprese, non era altro che un momento del loro ciclo di vita, il quale sarebbe stato compromesso non appena la domanda avesse subito una leggera flessione. È per questo motivo che si è ripetuto più volte, durante la trattazione, che le imprese manifatturiere italiane erano, fino a venti anni fa, caratterizzate da un'incapacità di muoversi.

La loro alta specializzazione, che consentiva alti profitti nel loro presente, si sarebbe rilevata la loro rovina nel futuro; queste erano imprese non preparate ai cambiamenti.

Da venti anni a questa parte, si è assistito ad un cambiamento della struttura organizzativa di molte società; i manager moderni hanno infatti espresso la necessità di allungare il ciclo di vita delle imprese e di far durare il più a lungo possibile i periodi di sviluppo e maturazione delle organizzazioni.

Per fare ciò, a differenza del passato, si deve essere pronti a cambiare, muniti di una solida struttura organizzativa.

Ed ecco quindi, che anche gli obiettivi che si vogliono perseguire subiscono un mutamento: non si tratta più di minimizzare i costi, aumentare i profitti nel presente ed affrontare il futuro solo se si renderà necessario farlo; si è passati invece a guardare direttamente più lontano, al fare investimenti oggi ed aumentare i costi da sostenere per poter sopravvivere ed, in alcuni casi, a dominare il domani.

Ed è questo che intende mettere in evidenza il capitolo quarto. Le imprese hanno cambiato la loro mentalità; ora gli obiettivi da perseguire sono quelli relativi all'immagine esterna, alla qualità dell'output e dei processi produttivi, quello di dedicare una maggiore attenzione al consumatore, quello di sviluppare conoscenze distintive interne e nuove tecnologie attraverso importanti investimenti nella ricerca.

A questo punto, si può chiamare in causa la seconda parte del titolo di questa tesi “... *l'integrazione verticale come vantaggio competitivo dell'impresa italiana*”. Ebbene, dati gli obiettivi che si cercano di perseguire all'interno delle organizzazioni moderne, possedere una struttura che presenta un alto grado di integrazione determina un vantaggio competitivo.

Solo imprese integrate di grandi dimensioni possono operare un controllo diretto sulle fasi della produzione e della distribuzione, garantendo alti standard qualitativi e la formazione di conoscenze interne derivanti dagli investimenti effettuati nella ricerca (basta vedere l'esempio di Luxottica).

Per le imprese più giovani, non si può pretendere che operino ingenti investimenti sin dall'inizio, per il raggiungimento delle dimensioni richieste; è però importante che il management di queste, abbia ben chiaro che il loro fine è quello di creare, un domani, un valore derivante dalla conoscenza interna e dalla qualità investita nel prodotto (come nel caso di DR Motor).

In conclusione, l'integrazione verticale non è altro che il mezzo attraverso il quale le imprese passano da una concezione di mera sopravvivenza in un mercato, a quella di voler creare nel futuro un valore aggiunto da immettere nel prodotto che cirolerà sul mercato. Ovviamente, se questo valore sarà creato da stabilimenti produttivi situati all'interno del territorio italiano, i benefici derivanti riguarderanno anche la ricchezza nazionale e l'occupazione.

Ringrazio il lettore per l'attenzione.

Bibliografia

- Arrighetti A., *“Integrazione Verticale in Italia e in Europa: tendenze e ipotesi interpretative”*, articolo, 1999.
- Barca F., Magnani M., *“L’industria fra capitale e lavoro. Piccole e grandi imprese dell’autunno caldo alla ristrutturazione”*, 1989.
- Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G., *“Indici di Bilancio: strumenti per l’analisi della gestione aziendale”*, cap. VII, Giuffrè, 2003.
- Carloni E., *“Mercato o Gerarchia?”*, articolo.
- Carlton D.W., *“Vertical Integration in competitive markets under uncertainty”*, 1979.
- Caroli M., *“Gestione delle imprese internazionali”*, cap. II e III, Mc Graw-Hill, 2012.
- Centro Studi Confindustria, *“L’industria italiana cambia volto: le imprese puntano su conoscenza e crescita”*, articolo, Giugno 2011.
- Chandler A.D., *“The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business”*, 1977.
- Chandler A.D., *“Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale”*, 1990.
- Christensen Clayton M., Raynor Michael E., *“The innovator’s solution”*, articolo, Harvard Business school press, 2003.
- Coase R.H., *“The Nature of the Firm”*, 1937.
- Corò G., Grandinetti R., *“Industrial district responses to the network economy: vertical integration versus pluralist global exploration”*, 2001.
- Daft Richard L., *“Organizzazione Aziendale, quarta edizione”*, cap. III e IX, Apogeo, 2010.

- Davies S.W., Morris C., “*A new Index of Vertical Integration: some estimates for UK manufacturing*”, 1995.
- Dunning J.H., “*Towards a new Paradigm of Development: Implication for Determinant of International Business Activity*”, 2006.
- Eurostat, “*Structure and activity of Industry*”, anni vari.
- Grant Robert M., “*L’analisi strategica per le decisioni aziendali*”, cap. XIV e XV, il Mulino, 2010.
- Goldstein G.S., Gronberg T.J., “*Economies of Scope and Economies of Agglomeration*”, 1984.
- Lambertini L., “*Il concetto di Integrazione Verticale come strumento analitico e come comportamento strategico*”, articolo, 2013.
- Marshall A., “*Principles of Economics*”, Eighth edition, 1890.
- Milgrom P., Roberts J., “*Economia, Organizzazione e Management, Vol. I*”, cap. II, il Mulino, 2010.
- Milgrom P., Roberts J., “*Economia, Organizzazione e Management, vol.II*”, cap. XVI, il Mulino, 2010.
- Platania M., “*Agglomerazione industriale, integrazione verticale e specializzazione produttiva. Verifiche empiriche delle ipotesi marshalliane*”, 2012.
- Smith A., “*Ricchezza delle nazioni*”, 1976.
- Stigler G.J., “*The division of labour is limited by the Extent of the Market*”, 1951.
- Williamson O.E., “*L’organizzazione economica. Imprese, mercati e controllo politico*”, 1986.
- Williamson O.E., “*The Vertical Integration of Production: Market Failure Consideration*”, 1971.