

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 della tesi integrale

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

RIASSUNTO DELLA TESI

L'impresa italiana tra mercato e gerarchia: l'integrazione verticale come vantaggio competitivo.

Introduzione e caratteristiche dell'integrazione verticale

La tesi, riassunta in questo documento, si propone di analizzare l'ambiente in cui l'impresa manifatturiera italiana opera ed i cambiamenti che lo hanno caratterizzato dagli anni cinquanta ad oggi. Durante gli anni presi in esame, la struttura organizzativa delle società si è trovata nelle condizioni di dover effettuare delle modifiche e degli adattamenti derivanti dalle mutevoli esigenze imposte dal mercato. Questa necessità è emersa in particolar modo a partire dalla metà degli anni '90, data la saturazione del mercato italiano dei beni intermedi, composto da imprese che operavano con un livello eccessivamente elevato di specializzazione. Uno degli elementi che, come si vedrà in seguito, ha influito maggiormente sui cambiamenti della struttura societaria, è rappresentato dall'individuazione di nuovi obiettivi da perseguire da parte del management aziendale; obiettivi non più incentrati sulla minimizzazione dei costi, ma sull'incremento degli standard qualitativi offerti attraverso un maggior controllo sulla catena produttiva.

Il tema centrale della tesi è "l'Integrazione Verticale" che 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; l'integrazione è invece "a valle" se l'impresa controlla uno step successivo a quello già effettuato al suo interno.

La considerazione di una struttura integrata è un elemento basilare dell'impresa moderna, capace quindi di conferire all'organizzazione un vantaggio competitivo che le consente non solo di distinguersi positivamente dalle altre società manifatturiere, ma anche di garantire una continuità nello svolgimento dell'attività ed una prospettiva futura di prosperità.

Ovviamente, l'assorbimento di altre attività, a supplemento di quelle *core*, già svolte in precedenza, implica un aumento concernente le dimensioni dell'organizzazione e la sua complessità; per questo motivo, i benefici derivanti dall'integrazione sono spesso accompagnati da numerosi rischi che devono essere prevenuti.

I vantaggi connessi ad una struttura integrata verticalmente sono numerosi, tra questi si descrivono brevemente i più importanti.

Il primo riguarda la protezione degli investimenti ed il loro coordinamento. Nel caso in cui vengano effettuati investimenti in attività dotate di alta specificità, le imprese si impegnano ad addestrare il personale alla comprensione ed alla manutenzione dei nuovi strumenti acquisiti.

Un altro vantaggio concerne la riduzione del ricorso ad incentivi basati sulla performance. Il coinvolgimento diretto di quelli che prima erano fornitori esterni o addetti ai sistemi di distribuzione, fa della performance aziendale un elemento di spinta all'ottenimento di buoni risultati.

Altro elemento favorevole che deriva dall'integrazione verticale è la diminuzione delle distorsioni causate dalla presenza di monopoli. Infatti, se si opera in un sistema di ricorso al mercato, possono esservi situazioni in cui il fornitore gode di un forte potere contrattuale nei confronti dell'impresa, costringendola ad accettare transazioni che non sono efficienti per quest'ultima.

Ancora tra i vantaggi, è compresa la conquista delle rendite del fornitore, ossia il mancato pagamento ai fornitori che l'impresa dovrebbe invece effettuare nel caso in cui operasse ricorrendo al mercato.

Anche le barriere all'entrata sono un'importante vantaggio, poiché molto spesso le imprese integrate hanno un potere contrattuale così ampio da poter determinare standard qualitativi, dimensionali o di prezzo, che altre imprese che vogliono entrare nello stesso mercato non possono raggiungere.

Infine, in relazione alla letteratura del '900 che accompagna lo sviluppo delle teorie riguardanti i processi di interazione tra le imprese, va considerata la possibilità di ridurre i costi di transazione eliminando le incertezze ed i costi di collegamento relativi agli scambi.

Ovviamente, come si accennava, ai numerosi vantaggi che caratterizzano una struttura organizzativa integrata verticalmente, si accompagnano talvolta degli svantaggi.

Elencandoli brevemente questi sono concernenti: la difficoltà a passare a nuovi fornitori (causando talvolta un imprigionamento degli investimenti, il cosiddetto effetto *lock-in*); l'aumento dei costi fissi, dovuto all'aumento delle dimensioni dell'impresa verticalizzata; l'aumento delle barriere all'uscita e la lentezza nell'adozione di nuove tecnologie; l'aumento dei costi d'agenzia relativi alle situazioni in cui principale ed agente abbiano interessi divergenti.

La rilevanza economica del tema trattato

Il tema centrale della tesi, relativo alla convenienza dell'utilizzo di una struttura organizzativa verticalmente integrata, ha rilevanza in ambito economico, in quanto evidenzia il cambiamento di tendenza del mercato in cui le imprese operano e la sua evoluzione rispetto al passato.

Il fatto che le organizzazioni (e in questo caso ci si riferisce solo a quelle appartenenti al settore manifatturiero italiano che è quello preso in esame), abbiano modificato la loro propensione di ricorrere al mercato a favore di una maggiore verticalizzazione, è indicativo del passaggio di un'economia italiana basata sulle imprese di piccole dimensioni, interdipendenti tra loro, ad una composta

da imprese medio-grandi che hanno come obiettivo quello di integrare internamente i processi e la conoscenza, operando in tal modo un maggior controllo sulla qualità dell'output finale.

La rilevanza rappresentata dal tema concerne quindi il cambiamento dell'impresa italiana, un cambiamento dettato da esigenze sia interne che esterne alle organizzazioni stesse.

Fino alla metà degli anni '90, in Italia, soprattutto in particolari regioni che ne favorivano lo sviluppo, vi era una presenza molto forte dei distretti industriali. Le piccole imprese che ne facevano parte presentavano un'alta interdipendenza le une dalle altre e trovavano conveniente ricorrere all'esterno, scomponendo in tal modo il processo produttivo che definiva la composizione di un determinato bene o servizio.

Questa tendenza a ricorrere al mercato, non era delimitata alle imprese facenti parte di un distretto, ma si estendeva alle società italiane in generale, poiché grazie alla forte concorrenza dei mercati intermedi, che consentiva di contenere i prezzi, queste tendevano ad adottare una forma snella ed agile (pronte quindi ad eventuali cambiamenti) focalizzandosi solo sui *core business*.

Era quindi possibile identificare le imprese italiane, operanti nel manifatturiero, come degli anelli che componevano una catena, ognuna di queste era infatti affiancata da altre società specializzate nei processi a monte ed a valle.

Le cause interne ed esterne all'impresa, che hanno portato al passaggio dalla tendenza ad esternalizzare le attività non *core*, alla forma organizzativa integrata, sono strettamente connesse tra loro.

Ad esempio, una delle cause interne può essere individuata nell'esigenza delle società di avere un maggior controllo sulla qualità dell'output finale e per questo, la maggioranza o addirittura la totalità dei processi relativi alla produzione vengono effettuati all'interno della stessa impresa.

Questa causa interna può essere facilmente legata alla motivazione derivante dall'esterno, concernente lo stato di maturità (e quasi di saturazione) del mercato manifatturiero italiano, che necessita quindi una competizione basata sempre di più sulla qualità, piuttosto che sui prezzi.

Di ragioni alla base del cambiamento del manifatturiero in Italia, ce ne sono di svariate, tra queste spicca, come già detto, il mutamento del mercato, sempre più saturo per la competizione sugli stessi prodotti, che costringe le imprese a spostare l'ambito di competizione dal prezzo alla qualità, portando ad una focalizzazione sempre maggiore sul valore aggiunto del prodotto, ottenibile attraverso l'internalizzazione delle fasi dei processi produttivi e distributivi.

D'altra parte vi sono ancora numerose cause interne all'impresa, come ad esempio la presa di coscienza del management, sempre più attento e qualificato, dell'importanza da conferire alla qualità degli output, ai servizi offerti post vendita e quindi all'attenzione sulla clientela, all'accumulazione di conoscenze interne per costituire un vantaggio competitivo.

L'obiettivo e gli strumenti utilizzati per il suo perseguimento

Se si volesse trovare un obiettivo ultimo alla trattazione, questo sarebbe sicuramente quello di voler dimostrare che un'impresa con una struttura organizzativa altamente integrata ha maggiori possibilità di prosperare e di garantire una continuità futura all'attività svolta rispetto alle altre imprese operanti nel manifatturiero.

All'interno del trattato, riassunto in questo documento, vengono presentati due casi aziendali di particolare rilevanza, che riassumono le tendenze alla verticalizzazione sopra descritte.

Da un lato viene presentata una società già affermata da anni, non solo sul mercato italiano ma su quello mondiale, Luxottica. Questa, è leader nel settore dell'occhialeria, ed ha raggiunto la sua posizione di vertice attraverso una forte tendenza all'integrazione verticale, voluta dal fondatore Leonardo Del Vecchio, già dai suoi primi anni di operatività risalenti al 1961.

La società considerata è un esempio perfetto di come, attraverso un processo di integrazione delle fasi produttive e distributive sotto il controllo di un'unica organizzazione, sia possibile imporsi sul mercato manifatturiero mondiale e garantire continuità alla vita e all'operatività dell'impresa.

La seconda società presa in considerazione nella tesi, sempre operante all'interno del settore manifatturiero italiano, è DR Motor, una compagnia automobilistica molto giovane, nata infatti nel 2006, che grazie all'abilità del management è riuscita, in pochi anni a capire l'importanza di possedere un struttura altamente integrata.

Quest'ultima si presentava inizialmente come una mera società di assemblaggio di componenti automobilistiche importate dalla Cina; oggi è chiaramente tendente ad uno sviluppo in senso verticale, espandendo i propri punti vendita all'interno di tutto il territorio nazionale ed ampliando il proprio controllo sui processi distributivi.

Nella valutazione del grado di integrazione verticale è stato utilizzato l'indice di Adelman, 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 è così calcolata:

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

Alcuni autori, come Caves e Bradburd nel 1988 e Davies e Morris 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'integrazione verticale mediante l'indice di Adelman nelle imprese italiane, abbastanza ampia da permettere valutazioni su un arco temporale di tre decenni.

L'elemento cardine di tale indice è il Valore Aggiunto, inteso come il risultato derivante dalla differenza tra il Prodotto di esercizio ed i Costi esterni (materie prime, semilavorati, variazioni di rimanenze ecc.).

Il risultato, cioè il Valore Aggiunto stesso, indica quindi la quantità di valore conferita all'output finale derivante dalle lavorazioni e dai processi interni all'impresa stessa.

Infatti, riclassificando il Conto Economico a costi interni ed esterni, il Reddito Operativo deriva dalla differenza tra Valore Aggiunto e Costi interni (ammortamenti, accantonamenti e spese relative al personale).

Il valore assunto dall'indice di Adelman può variare da 0 (l'impresa ha una funzione puramente di mediazione ed acquista il prodotto dall'esterno per poi rivenderlo, in questo caso i costi esterni coprono quasi totalmente i ricavi ed il Valore Aggiunto è molto basso), ad 1 (è il caso estremo in cui un'organizzazione produce l'input internamente e lo trasforma in output rivendendolo sul mercato, i costi esterni sono minimi ed il Valore Aggiunto è pari circa al Fatturato totale).

I valori medi su cui si attesta l'indice di Adelman, per quanto riguarda il settore manifatturiero italiano negli ultimi dieci anni, sono pari allo 0.2 – 0.25, abbastanza bassi considerando altri paesi con un'industria più fiorente quali Germania (di poco superiore allo 0.3) e la Cina (che si attesta allo 0,18 dopo un guadagno di ben 0,10 punti negli ultimi dieci anni).

Le imprese considerate, Luxottica e DR Motor, sono state analizzate proprio perché presentano valori relativi di questo indice molto particolari, i quali verranno in seguito evidenziati.

La struttura ed il contenuto della tesi

La tesi presenta una struttura composta da sei capitoli ed, a seconda del punto di vista da cui l'argomento integrazione verticale viene trattato, può essere suddiviso idealmente in tre parti.

La prima parte, composta dai capitoli I e II, analizza l'argomento cardine della tesi da un punto di vista teorico, da un lato attraverso la discussione delle teorie economiche dei Classici e dei Marginalisti, passando da Smith, a Coase, ad Alchian e Demsetz ed anche a Williamson, dall'altro individuando le caratteristiche principali, rilevate sempre secondo un approccio teorico, che caratterizzano, non solo l'integrazione verticale ma anche il ricorso al mercato.

La seconda parte della tesi, si può ricomprendere nei capitoli III e IV, in cui l'analisi di base riguarda la valutazione del settore manifatturiero in Italia ed in Europa, a partire dagli anni sessanta ad oggi.

Il manifatturiero è stato scelto come campo di analisi poiché presentava, durante la metà del '900, basse barriere finanziarie all'entrata, ampie possibilità di differenziare l'offerta e bassi vincoli alla scomponibilità dei processi di lavorazione. Le economie di scala erano deboli a causa dell'alta variabilità della domanda che rendeva incerte le transazioni future.

Per questo motivo, si è scelto di analizzare un settore che avesse consentito di ottenere delle evidenze; se si fossero analizzati comparti ad elevata intensità di capitale, con produzioni omogenee, scarsa scomponibilità dei processi di lavorazione ed alta propensione all'integrazione (ad es. chimica, trasporto, siderurgia), sarebbe stato più difficile individuare altri motivi, oltre a quelli appena elencati derivanti dalla conformazione di tali settori, che avrebbero spinto le imprese ad adottare un approccio orientato alla verticalizzazione.

Infine, nella terza parte del lavoro, sono state analizzate due imprese, entrambe operanti nel settore manifatturiero italiano, ma nonostante ciò molto diverse tra loro.

La prima è Luxottica, società attiva dal 1961 e da oramai più di venti anni leader mondiale nel settore dell'occhialeria. Sin dai primi anni la società in questione, decide di adottare un approccio improntato verso un alto grado di integrazione verticale; una strategia che le ha concesso, attraverso numerosi investimenti, di divenire in pochi anni, uno dei punti di riferimento dell'occhialeria in tutto il mondo.

La seconda impresa analizzata nella tesi è DR Motor, una giovane società italiana, nata nel 2006, operante nel settore automobilistico che inizia la sua attività come mera società assemblatrice di componenti importate dalla Cina.

Avendo idealmente diviso la tesi in tre sezioni, è possibile quindi analizzare nello specifico le tematiche caratteristiche dei singoli capitoli la cui suddivisione è stata fatta in base alla coerenza ed al legame dei temi trattati.

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

Il primo capitolo si concentra sulla presentazione dello scenario teorico alla base dell'integrazione, argomento non direttamente funzionale alla tesi stessa, ma che può fungere quale base di partenza per l'analisi fatta successivamente.

Vengono quindi poste a confronto le varie ipotesi e teorie presentate nel secolo scorso dagli economisti appartenenti a diverse correnti di pensiero, dai Classici, ai Marginalisti, ai Neoistituzionalisti.

I contributi più importanti, presi in esame nel capitolo, appartengono a Smith, il quale si concentra sulla considerazione del *Lavoro* e del *Consumo Finale*. L'autore afferma infatti che 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*".

Altro autore di rilevante importanza è Chandler, il quale introduce il passaggio dalla *Mano Invisibile* del mercato alla *Mano visibile*, da cui le imprese venivano condotte nel momento in cui ci si accorgeva

che il mercato portava a risultati inefficienti. Questo passaggio è giustificato 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*".

Viene inoltre esaminato quanto asserito da Alchian e Demsetz, i quali 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 quest'ultima, per fare sì che 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.

L'analisi di Ronald Coase, che individua i Costi di Transazione associati al mercato, poggia 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. L'altro fondamento poggia sul fatto che la capacità dell'imprenditore diminuisce all'aumentare del numero delle transazioni.

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.

Capitolo 2 - Integrazione verticale, il quadro generale.

Anche l'approccio del secondo capitolo è di tipo teorico. Qui vengono posti a confronto il sistema di ricorso al mercato e quello dell'integrazione verticale, che sono entrambi analizzati.

I vantaggi del ricorso al mercato derivano soprattutto dalla convenienza delle piccole imprese ad effettuare investimenti specifici per incrementare il loro core business ed allocare all'esterno, e quindi sul mercato, tutti gli altri processi non considerati core.

Gli svantaggi in questo tipo di approccio, sono legati ad i Costi di Transazione, al coordinamento ed all'incentivazione ed anche ai costi relativi alla presenza di comportamenti opportunistici, che consistono nel ricercare e tutelare con ogni mezzo i propri interessi, anche con l'inganno o con la mancata diffusione di informazioni.

Per quanto riguarda invece l'analisi del ricorso all'integrazione verticale, i vantaggi vengono individuati nella creazione di barriere all'entrata, nella conquista delle rendite altrimenti destinate ai fornitori, nello sviluppo di economie di scala, nella protezione degli investimenti e nella creazione del know-how interno all'impresa.

Anche all'integrazione sono connessi degli svantaggi pratici che possono eventualmente presentarsi. Questi sono concernenti la difficoltà a passare a nuovi fornitori, l'aumento dei costi fissi provocato da un aumento dimensionale, l'aumento delle barriere all'uscita, la lentezza nell'adozione di nuovi investimenti, i costi d'agenzia e quelli amministrativi.

Vengono in seguito, sempre all'interno del capitolo 2, delineate le modalità di integrazione verticale, descrivendo quindi i contratti a lungo termine, le partnership, le cooperative ed il franchising.

Alla fine del capitolo, viene dedicato un paragrafo allo scambio di informazioni all'interno dell'impresa; la circolazione di queste è infatti fondamentale per assicurare il corretto funzionamento dell'organizzazione, soprattutto dal momento che quest'ultima, attraverso l'integrazione, subisce un incremento dimensionale.

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

Nel terzo capitolo, si inizia ad entrare in un'ottica di analisi dell'ambiente e dei comportamenti che hanno caratterizzato le imprese italiane dagli anni '50 fino alla fine del secolo scorso.

Come già descritto in precedenza, grazie all'utilizzo dell'indice di Adelman, la valutazione si focalizza sulle imprese manifatturiere, ponendo a confronto quelli che sono stati in passato i trend italiani e quelli europei.

Indice di Adelman dei paesi europei (medie ponderate)

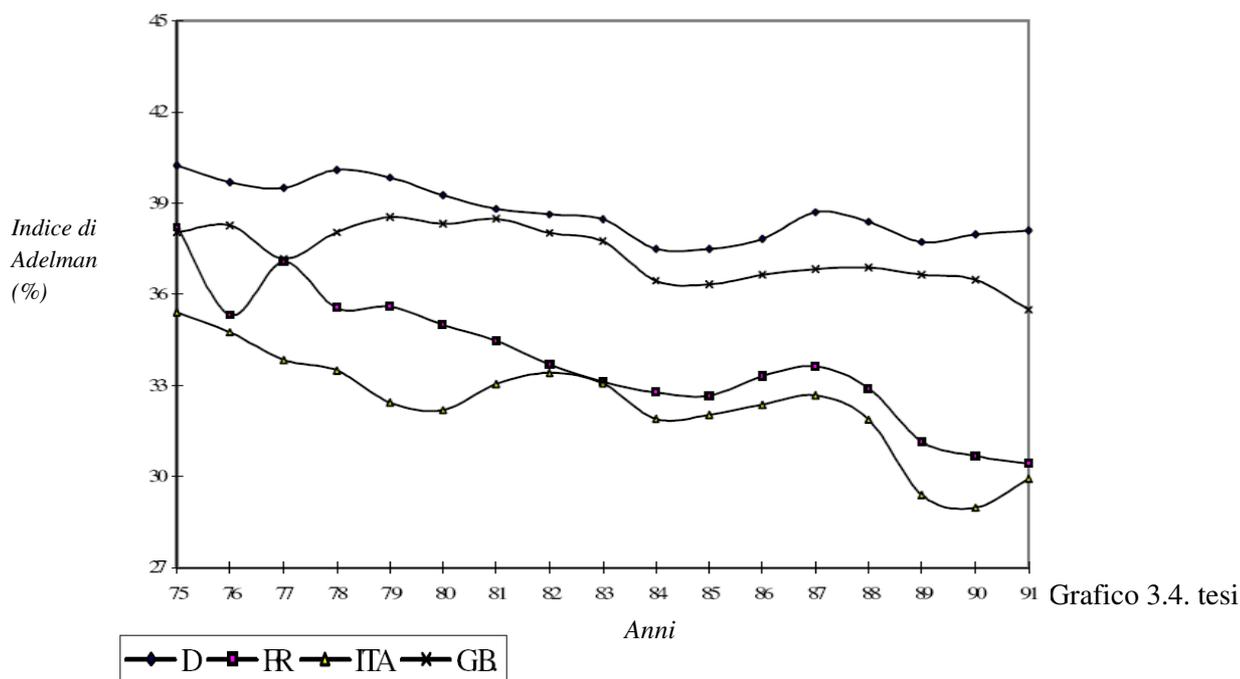


Grafico 3.4. tesi

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

Le nazioni europee prese in considerazione per l'analisi sono: Italia, Germania, Francia e Regno Unito. I valori che ne risultano, calcolati attraverso l'utilizzo di serie storiche messe a disposizione dagli enti di ricerca (quali ISTAT, Mediobanca ed altri), mostrano un andamento molto basso dell'indice considerato, coerentemente con quanto detto della tendenza in quegli anni alla specializzazione ed all'interdipendenza cercata dalle piccole imprese.

Si può affermare in conclusione 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.

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

Nel capitolo 4 viene descritta la situazione italiana considerata negli ultimi dieci anni, dal 2000 ad oggi, mettendo in evidenza le tendenze ed i cambiamenti avvenuti rispetto agli anni precedenti.

Il management non ha più come obiettivo unico quello di minimizzare i costi e massimizzare l'efficienza produttiva; punta invece alla conservazione all'interno dell'impresa del know-how, ad un controllo maggiore sui processi di produzione e distribuzione per garantire la qualità dei prodotti, all'offerta di servizi complementari per fidelizzare la clientela.

Questa inversione di tendenza, avutasi dalla metà degli anni novanta in poi, ha fatto sì che l'impresa assumesse maggiori dimensioni, connesse appunto con la volontà di preservare all'interno la conoscenza e quante più fasi possibili relative al processo produttivo.

Ciò è stato valido, ovviamente, non per tutte le imprese italiane operanti nel manifatturiero, ma solo per una parte di queste, dotate di un management di alto livello e decise a cogliere le opportunità offerte da una struttura organizzativa maggiormente integrata.

Il fatto che questo cambiamento di tendenza non abbia investito la totalità delle organizzazioni, lo si vede chiaramente dal valore medio dell'indice di Adelman, per il manifatturiero, rimasto tutt'oggi (come era già in passato, se non addirittura a valori inferiori) oscillante attorno allo 0,20.

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

Il caso Luxottica è stato scelto per le caratteristiche strutturali di questa organizzazione, la quale presenta un notevole livello di integrazione.

Fu di Leonardo Del Vecchio, fondatore della società, l'idea di non limitarsi a produrre componenti per la montatura degli occhiali, ma di assemblarli internamente e portarli all'esterno con il proprio marchio.

Nella trattazione, viene presentata la storia della società, le caratteristiche del suo apparato produttivo, di quello distributivo, e della logistica.

Di imprese come Luxottica, in Italia, non ce ne sono molte, la società del Bellunese ha iniziato la sua strategia di integrazione già negli anni sessanta, sviluppandosi secondo un trend differente rispetto a quello seguito dalle società presenti allora sul mercato italiano, le quali erano perlopiù di piccole dimensioni ed organizzate in distretti.

Luxottica ha quindi un'esperienza di cinquant'anni nella gestione di una struttura verticalizzata e, durante il mezzo secolo di attività, ha acquisito altre imprese, creato joint venture, stipulato contratti e modificato la catena del valore. Con ciò si intende dire che ovviamente l'uso di una struttura integrata, è conveniente soprattutto se si ha una certa esperienza di base, e si ha la possibilità effettuare determinati investimenti; non si può certo pretendere che un'impresa di piccole dimensioni con scarso capitale a disposizione adotti una struttura integrata sin dai primi anni di attività.

Ovviamente il dato più interessante è il grado di integrazione verticale, calcolato con l'indice di Adelman nel periodo relativo agli ultimi dieci anni.

Nella figura sottostante, tratta dalla tesi ed elaborata dall'autore della stessa, dopo un confronto di dati derivanti dai bilanci societari e da analisi di mercato, ci si può fare un'idea di quanto Luxottica avesse scelto di conferire alla sua struttura organizzativa una dimensione totalmente differente, per quanto riguarda il livello di integrazione, rispetto a quello adottato dalla media delle imprese operanti nel manifatturiero delle altre nazioni europee e mondiali.

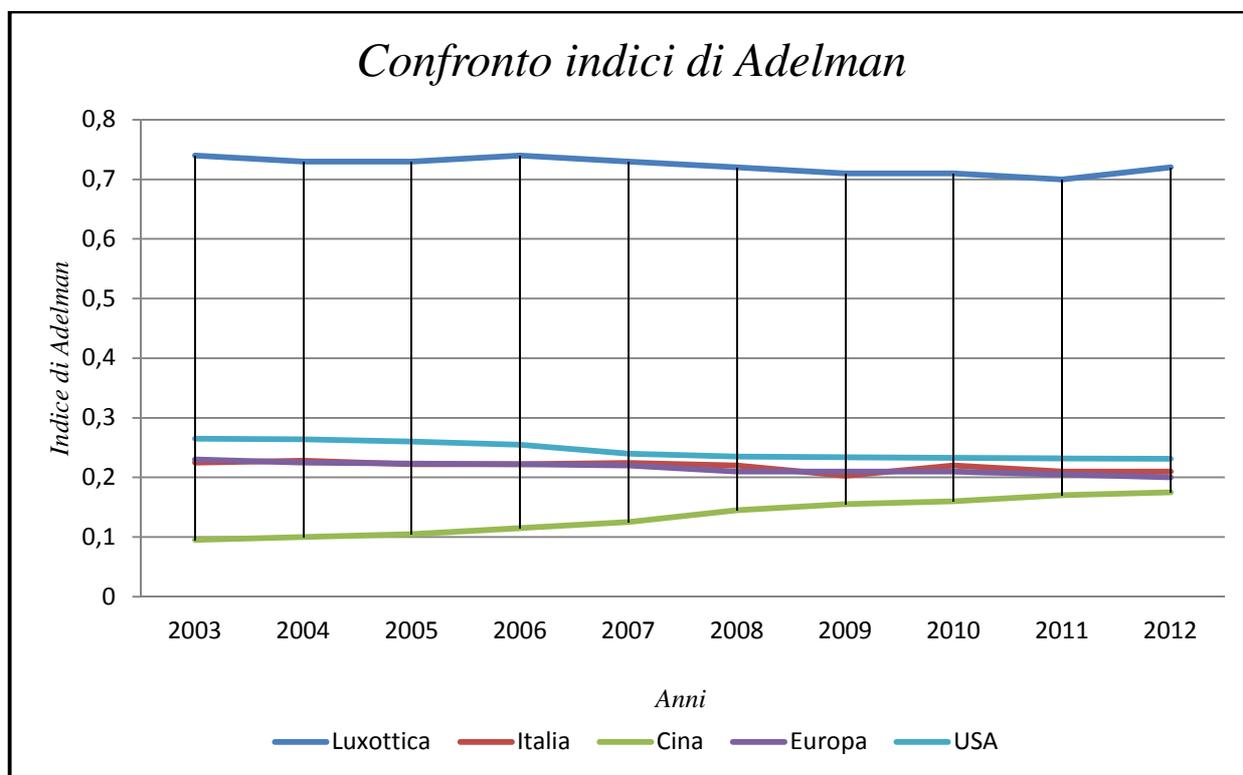


Grafico 5.8 della tesi.

Fonte: dati di mercato online, elaborati dall'autore della tesi.

Come si può notare dai dati dell'indice di Adelman rilevati in questi ultimi dieci anni, mentre l'Italia, l'Europa in generale, Cina e Usa, tendono a convergere verso valori compresi tra lo 0,17 e lo 0,24, Luxottica si attesta stabilmente attorno allo 0,72.

Secondo un profilo matematico ciò sta a significare che Luxottica internalizza le attività tre volte di più di quanto faccia un'impresa media operante nel manifatturiero.

Capitolo 6 - Il caso Di Risio Motor: le decisioni strategiche di un'impresa assemblatrice.

Dopo aver analizzato un'impresa come Luxottica, che rappresenta l'esempio eccellente di un'integrazione verticale effettuata nei minimi dettagli e con grande efficacia, sembrerebbe quasi superflua l'analisi di una società come DR Motor, che di integrato ha ben poco e solo recentemente ha iniziato a svilupparsi in quella direzione.

In realtà, la sua analisi è tutt'altro che superflua; questa società infatti è un eccellente esempio di come un'impresa inizia ad approcciare ad una struttura integrata dopo pochi anni di vita.

La società molisana, operativa dal 2006, ha iniziato la sua attività ponendosi come organizzazione importatrice ed assemblatrice di componenti di automobili. Al giorno d'oggi, Di Risio Motor sta attraversando un forte sviluppo, incentrato sull'ottenimento di una propria autonomia produttiva e su una rete distributiva che copre la totalità del mercato italiano. Questo rapido cambiamento sta avvenendo grazie alle competenze manageriali, che hanno individuato nella focalizzazione sulla qualità del prodotto e sul servizio post vendita alla clientela, i fattori di forza su cui sviluppare le competenze future.

Attraverso un'analisi del grado di integrazione, basata anche in questo caso sull'indice di Adelman, nei primi anni di vita l'impresa molisana presenta valori dell'indice molto bassi, dovuti al fatto che aveva una funzione meramente assemblatrice di input provenienti dall'esterno e faceva rilevare dunque un basso Valore Aggiunto. La particolarità di DR Motor è riscontrabile nella sua capacità, in pochi anni di attività, di assumere livelli crescenti dell'indice di Adelman. All'inizio del 2010 vi è stato un salto di 0,07 punti dell'indice in questione, passando dallo 0,18 allo 0,25, scavalcando in tal modo le medie di Italia ed Europa.

Solo nei prossimi anni si saprà se la società riuscirà a mettere in atto i cambiamenti preposti ed a raggiungere un livello di integrazione tale da conferirle un reale vantaggio rispetto alle concorrenti.

Ringrazio per l'attenzione e rimando alla lettura della tesi integrale per maggiori dettagli.

Bibliografia della tesi

- 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.