

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali

**Una valutazione multi-funzionale
dell'integrazione verticale:
il caso Luxottica**

RELATORE

Prof.
Roberto Dandi

CANDIDATO

Michele Manerchia Masarà
Matr. N. 673771

CORRELATORE

Prof.
Matteo Giuliano Caroli

Alla mia Mamma e al mio Babbo

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare tutti coloro che mi hanno aiutato nella stesura di questo elaborato. Ringrazio anzitutto il professor Roberto Dandi per avermi seguito durante l'intero lavoro. Ringrazio anche Luxottica ed i singoli uffici con cui mi sono relazionato per l'attenzione, il materiale ed il tempo fornitomi. Grazie soprattutto a tutti i manager che mi hanno aiutato mettendo a disposizione il loro tempo e le loro conoscenze accettando con disponibilità di prendere parte alle interviste.

Un ringraziamento speciale è rivolto anche a mia sorella Elisa e a tutti coloro che mi hanno sostenuto durante il mio intero percorso di crescita con un aiuto, un gesto o un semplice pensiero.

Infine ringrazio i miei genitori per aver sempre stimolato la mia curiosità e per avermi insegnato il valore della conoscenza, l'importanza del rispetto e la nobiltà dell'umiltà.

Indice

Introduzione.....	7
Capitolo I - Integrazione Verticale	10
1.1 Basi teoriche dell'integrazione verticale.....	10
1.1.1 Approccio neoclassico.....	11
1.1.2 Teoria dei costi di transazione.....	13
1.1.3 Fattori da cui scaturiscono i costi di transazione.....	14
1.1.4 Strutture di Governo delle transazioni	20
1.1.5 Altre cause dell'integrazione verticale	24
1.1.6 Misurare l'integrazione verticale	25
1.2 Integrazione verticale: definizioni e tipologie	28
1.2.1 Concetti base sull'integrazione verticale.....	28
1.2.2 Dimensioni dell'integrazione verticale	30
1.2.3 Differenti tipi di integrazione verticale	32
1.3 Vantaggi e svantaggi dell'integrazione verticale.....	35
1.3.1 Vantaggi dell'integrazione verticale	36
1.3.2 Svantaggi dell'integrazione verticale	39
1.3.3 Particolarità dell'integrazione a valle.....	42
1.3.4 Particolarità dell'integrazione a monte	43
1.3.5 Integrazione verticale e innovazione.....	44
1.4 Recenti sviluppi dell'integrazione verticale.....	46
1.4.1 Disintegrazione verticale.....	46
1.4.2 Offshoring e Reshoring	50
1.5 Conclusioni del capitolo	53
Capitolo II - Industria dell'occhialeria e Luxottica	56
2.1 L'industria dell'occhialeria.....	56

2.1.1	Principali attori e tendenze	56
2.1.2	Valore del mercato	60
2.1.3	L'industria dell'occhiale in Italia	62
2.2	Luxottica	64
2.2.1	Overview e dati aziendali	64
2.2.2	La storia.....	66
2.3	Integrazione Verticale in Luxottica	71
2.3.1	Integrazione Verticale: dal design al prodotto finito.....	73
2.3.2	Integrazione verticale: dalla logistica al consumatore finale	77
2.3.3	Innovazione in Luxottica.....	80
2.3.4	STARS	84
2.3.5	Il mondo delle lenti oftalmiche	86
2.4	Integrazione verticale: confronto tra Luxottica e l'industria	89
2.4.1	I concorrenti di Luxottica.....	89
2.4.2	Essilor: tra integrazione verticale e differenziazione	92
2.4.3	Un confronto in numeri	94
2.5	Conclusioni del capitolo	102
Capitolo III - Analisi qualitativa interna a Luxottica		105
3.1	L'analisi	105
3.1.1	Gli intervistati, le domande e i limiti.....	105
3.2	Le maggiori evidenze.....	108
3.2.1	Vantaggi e svantaggi	108
3.2.2	Rischi e benefici nelle singole aree	110
3.2.3	L'impatto dell'integrazione sulle singole attività.....	119
3.2.4	Integrazione verticale ed internazionalizzazione	123
3.3	Conclusioni del capitolo	125

Conclusione	127
Appendice Capitolo I.....	132
Appendice Capitolo II	135
Indice delle Illustrazioni	139
Bibliografia.....	141
Sitografia	146

Introduzione

L'integrazione verticale è una delle strategie aziendali più conosciute ed è stata molto diffusa tra le imprese soprattutto nel secolo scorso. Questa strategia si traduce nel presidio da parte dell'impresa di più fasi contigue nella filiera che va dalla produzione alla distribuzione di un prodotto. L'impresa quindi svolge internamente al suo perimetro le attività necessarie per produrre e/o distribuire il prodotto e si avvale solo in minima parte dell'aiuto degli agenti terzi presenti sul mercato. Al giorno d'oggi l'integrazione verticale è ancora implementata ma non frequentemente come nei passati decenni. Soprattutto dagli anni novanta infatti è iniziato un processo di snellimento e semplificazione delle imprese spesso attraverso la cosiddetta disintegrazione verticale. Le imprese hanno abbandonato lo svolgimento delle attività in favore dell'acquisto di prodotti o servizi nel mercato, svolti da terzi specializzati. In numerosi casi a questo processo di esternalizzazione della produzione o distribuzione se ne è affiancato anche uno di delocalizzazione verso aree del mondo che presentano costi più contenuti.

Con questo elaborato si vogliono ripercorrere le tappe più importanti dell'integrazione verticale dal punto di vista teorico per poi approdare ad un caso pratico di un'impresa che ancora oggi basa con successo la sua strategia sullo svolgimento interno di quante più attività possibili. A tal proposito si è deciso di strutturare il lavoro in tre parti.

Nel primo capitolo si è esaminata la letteratura prodotta in materia, ovviamente non è stato possibile dare spazio all'intera mole di elaborati presenti sull'argomento e quindi ci si è soffermati sugli aspetti ritenuti di maggior utilità ai fini di questo progetto. Come prima cosa si è dato spazio ad alcune delle teorie economiche nate per spiegare l'esistere dell'integrazione verticale ed in particolare ci si è soffermati sulla teoria dei costi di transazione, caposaldo della letteratura economica sull'integrazione verticale. Al fine di misurare il grado di integrazione verticale si è proposto l'indice di Adelman, riportandone la formula, i pregi, i limiti nonché una sua applicazione allo scenario economico italiano. Sono state inoltre trattate le varie tipologie di integrazione verticale, i maggiori vantaggi ed i rischi, focalizzandosi infine sulla relazione tra integrazione verticale ed innovazione. In conclusione del capitolo sono stati trattati gli sviluppi più recenti della strategia analizzata ovvero il suo fenomeno opposto, la disintegrazione verticale o

esternalizzazione, l'offshoring ed il reshoring, nei quali la dimensione verticale delle imprese può andare ad intrecciarsi con quella internazionale.

Nel secondo capitolo si è scesi nel caso pratico sopra citato di un'impresa che ancora oggi fa largo utilizzo dell'integrazione verticale. Tale impresa è Luxottica, leader mondiale nella produzione e commercializzazione di montature per occhiali. Prima di scendere nel dettaglio dell'impresa si è analizzata brevemente l'industria dell'occhialeria riportandone i volumi, i maggiori trend ed i più importanti player. Dopodiché sono stati riportati i dati aziendali del gruppo maggiormente indicativi e sono state ripercorse le più significative tappe della storia dell'impresa. Si è ritenuto interessante capire come Luxottica sia cresciuta nel tempo facendo largo uso sia di acquisizioni verticali, al fine di presidiare le fasi a monte ed a valle nell'industria, sia di quelle orizzontali, per acquisire marchi ed introdursi in nuovi mercati. Si è passati inoltre all'analisi dell'attuale struttura dell'impresa osservando le attività svolte internamente, che vanno dal design del prodotto alla distribuzione al dettaglio. Ci si è successivamente soffermati su alcuni progetti chiave come STARS ed il recente rafforzamento nel mondo delle lenti oftalmiche attraverso due progetti distinti, un primo di crescita interna tramite stabilimenti propri ed un secondo tramite fusione con il gruppo francese Essilor. Il capitolo si conclude con il confronto tra Luxottica ed i concorrenti dal punto di vista della dimensione verticale. Questa analisi è stata realizzata sia da un punto di vista qualitativo, attraverso l'osservazione della attività svolte dai concorrenti, sia da un punto di vista quantitativo, con il calcolo ed il confronto dell'indice di Adelman.

Per finire nell'ultimo capitolo si è approfondito ulteriormente il caso Luxottica attraverso interviste svolte a manager di varie funzioni e dipartimenti del gruppo stesso. Il risultato ottenuto, seppur con qualche limitazione, consiste in una visuale interna all'impresa grazie all'osservazione della strategia da parte di coloro che tutti i giorni la implementano e ne gestiscono i risultati. Questo ha permesso quindi di fare confronti con la letteratura così da comprendere le uguaglianze e le differenze tra il caso pratico esaminato e la teoria. Per quanto concerne le interviste, queste sono state di tipo qualitativo e hanno riguardato principalmente tre aspetti. Il primo, più corposo, riguarda i vantaggi e gli svantaggi dell'integrazione verticale sia in termini generici che nello specifico caso Luxottica, permettendo anche un'analisi più indirizzata sulle singole funzioni. Si sono infatti approfonditi con gli intervistati rischi e benefici di ogni particolare funzione prendendo

come base di partenza quelli visti a livello teorico nel primo capitolo. Il focus funzionale caratterizza anche il secondo aspetto trattato nelle interviste che si incentra infatti sull'impatto dell'aumento dell'integrazione verticale sulle singole funzioni e aree di lavoro in termini di rischi da evitare, obiettivi da raggiungere e particolari attività da svolgere nonché sulle principali differenze tra le mansioni svolte quotidianamente in un'impresa verticalmente integrata rispetto ad una che invece non segue questa strategia. Infine, l'ultimo argomento riguarda una possibile relazione tra dimensione verticale delle imprese ed internazionalizzazione, ricercando anche in questo caso esempi pratici relativi all'impresa oggetto dello studio. Si è a conoscenza dei limiti dell'analisi ma si ritiene che questa possa essere utile per comprendere ed osservare meglio l'attuazione della strategia di integrazione verticale non più molto diffusa.

Capitolo I

Integrazione Verticale

L'integrazione verticale è comunemente definita come il processo di "eliminazione degli scambi contrattuali o di mercato e la loro sostituzione con scambi interni ai confini dell'impresa"¹. Con queste parole Perry definisce l'integrazione verticale, una delle strategie aziendali più diffuse del secolo scorso ed ancora oggi in evoluzione nelle sue più moderne sfaccettature. In questo primo capitolo saranno presi in esame alcuni degli aspetti più importanti dell'integrazione verticale oggetto di studi da parte di molteplici ricercatori e studiosi che hanno prodotto una vastissima letteratura sulla materia. Sarà presa in considerazione solo parte di essa infatti, partendo dagli approcci più teorici, si darà ampio spazio alla teoria dei costi di transazione, caposaldo della teoria economica nello spiegare l'organizzazione aziendale contrapponendo mercato e gerarchia. A seguire saranno poi trattate le caratteristiche essenziali dell'integrazione verticale, le sue più comuni forme nonché i benefici ed i costi di tale strategia. Il capitolo si conclude con l'analisi delle più recenti tendenze che l'integrazione verticale sta assumendo negli ultimi anni, da un lato il suo processo opposto ossia la disintegrazione verticale od outsourcing e dall'altro l'offshoring ed il reshoring. Queste ultime esaminano la decisione sulla localizzazione dell'impresa ponendo l'integrazione verticale su un piano anche internazionale.

1.1 Basi teoriche dell'integrazione verticale

Nel corso degli anni vari studiosi appartenenti a scuole di pensiero diverse hanno suggerito possibili teorie per spiegare da dove trae origine la decisione di un'impresa di integrarsi verticalmente. Tra le varie teorie proposte di seguito si farà un breve cenno all'approccio neoclassico, basato sulla presenza di agenti con un certo livello di potere di mercato, per poi soffermarsi in modo più approfondito sulla teoria dei costi di transazione. Si darà inoltre un rapido sguardo anche ad altre cause che possono spiegare l'integrazione

¹ Perry M. K. (1989), *Vertical Integration: Determinants and Effects* in Handbook of Industrial Organization di Armstrong M, Porter R.H., vol.3, capitolo 4, pp. 183-255.

verticale per poi concludere il paragrafo illustrando come è possibile misurare il grado di integrazione verticale di un'impresa.

1.1.1 Approccio neoclassico

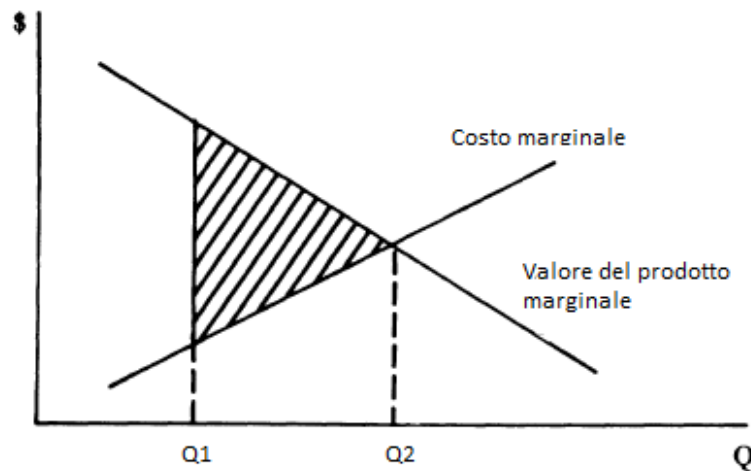
L'approccio neoclassico² si basa sull'esistenza di un potere di mercato esercitato all'interno di una delle fasi della filiera produttiva di un'industria, come ad esempio un mercato di beni intermedi. L'esercizio di questo potere di mercato fa sì che vi sia una differenza tra il valore del prodotto marginale ed il suo costo. L'integrazione verticale quindi viene vista come la soluzione per aggirare questo potere di mercato ed aumentare la profittabilità. La teoria neoclassica assume anche la presenza di particolari costi di transazione nella stipulazione di contratti di lungo periodo così che l'integrazione verticale rimanga la soluzione più profittevole. Per spiegare meglio questa teoria è possibile utilizzare l'esempio proposto da Stigler³ il quale spiega come un'impresa che opera in un mercato dove è esercitato un certo potere di mercato decide di integrarsi dove opera un suo fornitore. In questo caso il vantaggio derivante dall'integrazione è presentato come funzione dell'ampiezza del potere di mercato presente. Questo perché maggiore è il potere di mercato, maggiore sarà la differenza tra il valore del prodotto marginale e il costo marginale dello stesso e quindi il guadagno che l'impresa avrà dall'operazione. Come si evince dal grafico 1.1⁴ è possibile notare che Q_1 è la quantità scambiata in un mercato dove è esercitato un certo grado di potere di mercato mentre Q_2 sarebbe la quantità scambiata in caso di perfetta concorrenza o nel caso in cui l'impresa decidesse di integrarsi. L'area colorata rappresenta il vantaggio derivante dall'integrazione.

² Tra gli studiosi che hanno analizzato questa teoria è possibile individuare tra gli altri Stigler, Machlup, Taber, Vernon, Graham, Warren, Westfield.

³ Stigler G. J. (1951), *The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market*, Journal of Political Economy, Vol. 59, No. 3, pp. 185-193.

⁴ Stigler G. J. (1951), *The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market*.

Grafico 1.1 - Effetto del potere di mercato sulla quantità scambiata



Adattato da Stigler (1951), Spiller (1985)

Stigler in particolare nella sua opera utilizza questa teoria in maniera contrapposta, ma a tratti anche complementare, rispetto a quella derivata dalla dottrina di Smith che vedrebbe l'integrazione verticale variare solo in base allo stadio del ciclo di vita dell'industria. In particolare, in questo caso, l'integrazione verticale sarebbe elevata fintanto che l'industria è giovane e non molto sviluppata, in quanto i volumi prodotti non fanno sì che si sviluppino fornitori specializzati e le imprese sono quindi spinte a soddisfare internamente i loro bisogni. Quando però l'industria matura, si stabilizza e crescono i volumi il terreno è fertile per la nascita di fornitori specializzati e quindi le imprese si disintegrano utilizzando il mercato a monte e/o a valle per soddisfare le loro necessità. Infine, però, con il declino dell'industria le imprese tendono di nuovo ad internalizzare le varie fasi della catena produttiva per sopravvivere; il declino colpirà infatti anche i fornitori e diverrà più difficile e costoso acquistare dal mercato. Questa teoria, come possiamo constatare, non prende in considerazione la possibile presenza di un certo grado di potere di mercato ed è appunto su questo che Stigler sviluppa i suoi studi.

La teoria neoclassica mostra anche come il vantaggio dell'integrazione derivante dalla fusione o acquisizione sia maggiore se uno dei due soggetti ha un elevato potere di mercato mentre l'altro no. Nel caso infatti in cui entrambi abbiano un potere di mercato

o troppo scarso o un troppo elevato i benefici dell'operazione, e quindi dell'integrazione verticale, sarebbero più contenuti. La tabella 1.1⁵ riassume i livelli di guadagno stimati da una possibile operazione finalizzata all'integrazione verticale.

Tabella 1.1 - Guadagni da integrazione verticale: le ipotesi in presenza di potere di mercato			
	Potere di mercato dell'impresa acquirente		
		Alto	Basso
Potere di mercato dell'impresa target	Alto	Guadagni contenuti	Guadagni elevati
	Basso	Guadagni elevati	Guadagni contenuti
(Adattato da Spiller 1985)			

1.1.2 Teoria dei costi di transazione

Volendo rintracciare le origini teoriche dell'integrazione verticale non si può prescindere dallo studio della teoria dei costi di transazione presentata per la prima volta da Coase⁶ e ripresa successivamente da molti altri studiosi come Williamson e Arrow. Questa teoria trova il suo fondamento nel fatto che a volte il mercato non è la soluzione più adatta per il soddisfacimento dei bisogni dell'impresa a causa di fenomeni definiti come "fallimenti del mercato". L'integrazione verticale è così proposta come una delle possibili alternative all'uso del mercato per compiere le transazioni di cui l'impresa abbisogna che quindi non saranno più svolte all'esterno dei confini aziendali ma al suo interno.

Arrow⁷ definisce il fallimento del mercato come il caso in cui i costi di transazione sono così elevati che il mercato stesso non è più utile alle imprese come luogo in cui svolgere le transazioni. Ma cosa è una transazione? Secondo Williamson⁸ si ha "una transazione quando un bene o un servizio è trasferito attraverso un'interfaccia tecnologicamente

⁵ Spiller P. T., (1985), *On vertical Mergers*, Journal of Law, Economics, & Organization, Vol. 1, No. 2, pp. 285-312.

⁶ Coase R.H. (Nov., 1937), *The nature of the Firm*, Economica, New Series, Vol. 4, No. 16. pp. 386-405.

⁷ Arrow K.J. (1969), *The organization of economic activity. The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*. Joint Economic Committee, 91st Cong., 1st sess.

⁸ Williamson O.E. (Nov. 1981), *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, American Journal of Sociology, Vol. 87, No. 3, pp. 548-577.

separabile. Una fase di attività cessa ed un'altra inizia". Le transazioni quindi possono avvenire tra differenti soggetti oppure all'interno della medesima impresa; questo significa che si possono avere differenti strutture di governo delle transazioni. Williamson ci dice anche che, quando vi sono frizioni tra le diverse parti di una transazione ovvero fraintendimenti, conflitti, ritardi e malfunzionamenti, sorgono i cosiddetti costi di transazione. Per capire meglio cosa sono i costi di transazione può essere utile far riferimento alla distinzione tra questi ed i costi di produzione esposta da Arrow⁹ il quale afferma che "la distinzione tra i costi di transazione e quelli di produzione è che i primi possono essere variati cambiando il modo con cui le risorse sono allocate mentre gli ultimi dipendono dai cambiamenti tecnologici e di gusto".

Dal punto di vista pratico, Coase¹⁰ ci fornisce un elenco di quelle che sono alcune delle cause alla base della nascita dei costi di transazione in cui le imprese si imbattono se scelgono di utilizzare il mercato come struttura di governo delle transazioni. "Per svolgere una transazione di mercato è necessario scoprire con chi si vuole trattare, informare le persone che si vuole trattare e in quali termini, condurre negoziazioni fino alla conclusione dell'affare, redigere il contratto, intraprendere le ispezioni necessarie per essere sicuri che i termini del contratto siano rispettati, e così via. Queste operazioni sono spesso estremamente costose".

1.1.3 Fattori da cui scaturiscono i costi di transazione

La teoria dei costi di transazione cerca anche di dare una spiegazione del perché il mercato fallisce e del perché sorgono i costi di transazione. In particolare, questo aspetto sarà analizzato facendo principalmente riferimento al lavoro di Williamson. Quest'ultimo rintraccia due tipi di fattori, umani e ambientali¹¹, che congiuntamente possono spiegare la nascita dei costi di transazione e quindi anche il fallimento di mercato. Per quanto riguarda i fattori umani Williamson individua principalmente i seguenti:

⁹ Arrow K.J. (1969), *The organization of economic activity*.

¹⁰ Coase R.H. (Oct. 1960), *The problem of social cost*. The Journal of Law & Economics, Vol. 3, pp. 1-44.

¹¹ Fattori ambientali sono chiamati anche transazionali.

- *razionalità limitata*. Questa si riferisce in particolare “ai limiti della capacità individuale di ricevere, memorizzare, recuperare ed elaborare informazioni senza compiere errori”¹². Sempre secondo Williamson¹³ è doveroso anche distinguere la razionalità limitata dall’iperrazionalità e dall’irrazionalità. La razionalità limitata è propria dell’“uomo organizzativo” che possiede meno capacità di analizzare e processare le informazioni ed i dati rispetto all’ “uomo economico” di cui è proprio l’iperrazionalità. Questa limitazione nelle competenze non costituirebbe però fonte di irrazionalità perché comunque gli agenti continuerebbero ad agire con razionalità nelle loro intenzioni.
- *opportunismo*. Per Williamson “l’opportunismo è lo sforzo dei soggetti per ottenere guadagni individuali attraverso la mancanza di candore e onestà nelle transazioni”¹⁴. Questo può essere messo in pratica per esempio travisando le preferenze, distorcendo dati ed informazioni, offuscando e nascondendo problemi e confondendo le transazioni, rendendo molto costoso capire prima di ogni transazione se la controparte agisce con opportunismo oppure no. “Così, mentre l’uomo economico si impegna in una semplice ricerca dell’interesse personale, l’opportunista ricerca si l’interesse personale ma con l’inganno”¹⁵.

Accanto ai fattori umani ci sono quelli transazionali di cui i principali sono sicuramente l’incertezza, la frequenza delle transazioni e la specificità degli investimenti.

- *Incertezza*

Tra i fattori ambientali l’incertezza è sicuramente quello più vicino ai fattori umani ed è quasi un ponte di collegamento fra i due. Questo perché la presenza di incertezza nel mercato è legata alla presenza di opportunismo. Maggiore sarà l’opportunismo maggiore sarà anche l’incertezza presente. Williamson descrivendo l’incertezza dice che: “sotto le

¹²Williamson O.E. (Mag. 1973), *Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations*. The American Economic Review, Vol. 63, No. 2, Papers and Proceedings of the Eighty-Fifth Annual Meeting of the American Economic Association, pp. 316-325.

¹³ Williamson O.E., *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*

¹⁴Williamson O.E., *Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations*

¹⁵Williamson O.E., *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*

condizioni di incertezza e complessità, diventa molto costoso, forse impossibile, descrivere l'albero decisionale completo"¹⁶. Lo stesso autore dimostra come all'aumentare dell'incertezza aumentano anche gli incentivi a passare da transazioni di mercato alla gerarchia ovvero, per quanto riguarda la nostra analisi, ad aumentare il grado di integrazione verticale. Volendo però scendere più nel dettaglio non si possono non valutare gli effetti dell'incertezza in relazione anche agli effetti delle altre dimensioni transazionali. In particolare Williamson¹⁷ spiega come in caso di bassi livelli di specificità richiesti per gli investimenti qualunque sia il grado di incertezza sarà sempre conveniente affidarsi al mercato in quanto in questo caso potrà essere cambiato partner senza incorrere in elevate perdite di valore. Differente è il caso in cui è richiesto un elevato grado di specificità degli investimenti, in questa circostanza l'impresa potrà prendere due decisioni. La prima consiste nel rinunciare a parte del valore optando per prodotti o servizi più standardizzati e quindi rivolgersi comunque al mercato mentre la seconda è costituire un sistema di controlli ed un apparato di arbitraggio che possa limitare l'incertezza senza però rinunciare alla specificità degli asset. L'estrema risultante di questo ultimo caso è l'internalizzazione delle fasi produttive ovvero il perseguimento di una strategia di integrazione verticale.

Walker and Weber¹⁸ teorizzano anche l'esistenza di due differenti tipi di incertezza, quella di volume e quella tecnologica. Per i due autori "l'incertezza di volume dipende dalla stima delle fluttuazioni della domanda di componenti e dalla fiducia riposta in questa stima" mentre l'incertezza tecnologica è descritta "in termini di cambiamenti nelle specifiche dei componenti. Il cambiamento tecnologico nella progettazione dei componenti richiederebbe così una riconversione [della produzione]". In entrambi i casi gli autori ipotizzano che all'aumentare dell'incertezza, di qualunque tipo essa sia, aumenta anche la volontà dell'impresa di allontanarsi dal mercato in favore della produzione interna. Dopo aver testato le loro teorie su un campione significativo di

¹⁶Williamson O.E. (1975), *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*, New York, Free Press, 1975.

¹⁷Williamson O.E. (Oct. 1979), *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, *The Journal of Law & Economics*, Vol. 22, No. 2, pp. 233-261.

¹⁸Walker G., Weber D., (Sep. 1984), *A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, pp. 373-391

imprese¹⁹, gli autori sono giunti alla conclusione che l'incertezza di volume sia da considerarsi più pericolosa e quindi risulta essere più determinante al fine di una decisione di make or buy. Questo perché forse per i manager hanno più significato i cambiamenti di volume della domanda di componenti dei cambiamenti tecnologici, in parte probabilmente perché i cambiamenti della domanda di componenti sono più frequenti dei cambiamenti tecnologici, spiegano gli autori.

- *Specificità degli investimenti (asset)*

Williamson²⁰ spiega che la specificità degli investimenti è dovuta alla presenza di particolari investimenti che il fornitore deve compiere in relazione alle specifiche identità delle parti. Questo tipo di transazioni vengono anche definite dall'autore idiosincratiche. Il problema maggiore che scaturisce da questo tipo di transazioni è il fatto che le parti rimangono bloccate all'interno della transazione stessa ed anzi devono cercare di far funzionare la transazione onde evitare il sorgere di elevati costi. Williamson mostra come, da un lato, il fornitore sia incentivato a rimanere nella transazione dato che ha effettuato degli investimenti per degli asset che hanno uno specifico valore solamente per quel particolare acquirente. Nel caso in cui volesse uscire dalla transazione il valore dell'asset crollerebbe data l'utilità legata alla specifica identità del cliente mentre. Dall'altro lato poi anche l'impresa acquirente è bloccata nella transazione perché non può rivolgersi ad altre fonti di approvvigionamento riuscendo ad ottenere un valore uguale da fornitori non specializzati; in questo caso, il costo del capitale non specializzato per l'acquirente sarebbe maggiore di quello specializzato²¹. È facile comprendere come nel caso opposto ovvero di transazioni non idiosincratiche si presentino meno costi e quello che è definito azzardo è quasi nullo perché il fornitore può facilmente rivolgersi a differenti acquirenti mentre l'acquirente può soddisfarsi da altri fornitori. Williamson illustra che vi possono essere tre differenti fonti della specificità degli asset. La prima è la specificità del sito

¹⁹Per approfondimenti riguardanti la metodologia di studio utilizzata nonché il campione di imprese fare riferimento a Walker G., Weber D., (Sep. 1984), *A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions*, Administrative Science Quarterly, Vol. 29, No. 3, pp. 373-391.

²⁰Williamson O.E., *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*

²¹ Per approfondimenti vedere: Williamson O. E. (1976), *Franchise Bidding for Natural Monopolies-in General and with Respect to CATV*, 7 Bell J. Econ ed anche Thompson J. D. (1967), *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

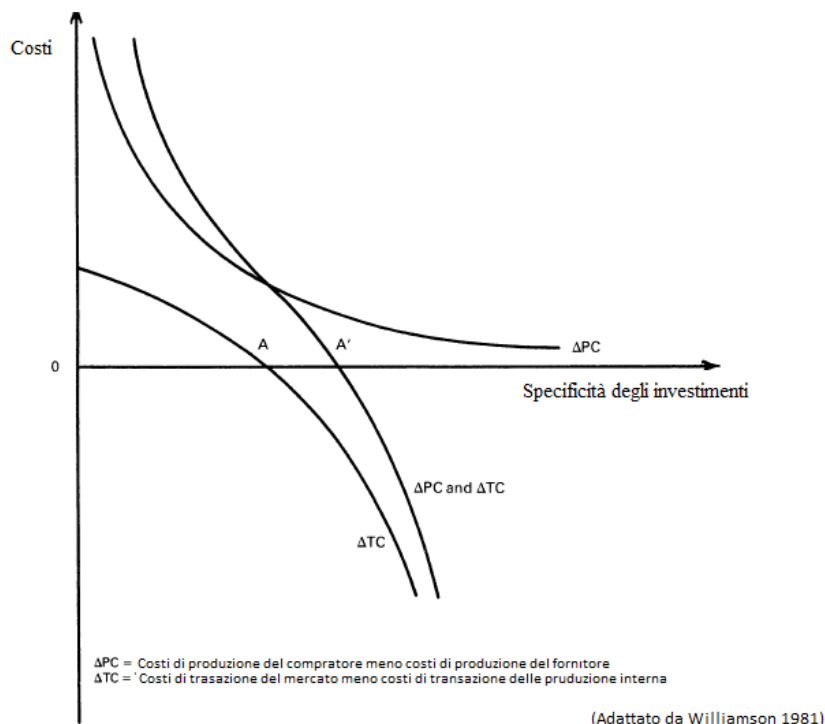
produttivo, ovvero fornitore e acquirente si localizzano vicini per ridurre le spese di trasporto e di magazzino oppure per motivazioni tecniche (es. in caso di fonderie). Il secondo caso è quello della specificità di asset fisici che sono richiesti per la produzione di particolari componenti ed infine l'ultimo è il caso della specificità degli asset umani che deriva dal learning by doing.

Williamson²² basandosi sull'andamento dei costi di transazione e di produzione al variare della specificità degli asset spiega anche quando è più conveniente per le imprese soddisfarsi nel mercato oppure internalizzare la produzione. Osservando il grafico 1.2²³ è possibile notare come per bassi livelli di specificità degli asset i fornitori hanno dei vantaggi di costi produzione rispetto agli acquirenti come mostra la curva ΔPC che sta ad indicare la differenza tra i costi di produzione dell'impresa (acquirente) e quelli del mercato (fornitore). La curva decresce al crescere della specificità degli asset e questo sta a significare che i costi di produzione del fornitore aumentano mentre quelli dell'impresa diminuiscono. La differenza non è però mai negativa quindi i costi di produzione dell'acquirente non saranno mai più bassi di quelli del fornitore solitamente a causa delle economie di scala che quest'ultimo riesce a raggiungere a differenza dell'acquirente. Dall'altro lato, la curva ΔTC rappresenta la differenza tra i costi di transazione legati all'internalizzazione della produzione ed i costi di transazione legati alla contrattazione nel mercato. In questo caso è possibile osservare come l'intercetta B_0 sia positiva ovvero per valori nulli di specificità degli asset vi siano comunque dei costi di transazione e come la curva sia decrescente al crescere della specificità ad indicare un incremento dei costi di transazione legati al mercato e quindi un incentivo all'internalizzazione della produzione, ovvero all'integrazione verticale. In particolare, guardando ai costi di transazione l'acquirente avrebbe convenienza ad internalizzare la produzione quando la specificità raggiungere un valore pari ad A . Data però anche la presenza dei costi di produzione in realtà l'impresa otterrà dei risultati positivi dovuti alla scelta dell'integrazione verticale solamente dopo il punto A' . Infatti in questo punto la curva che indica la somma tra ΔPC e ΔTC diviene negativa.

²² Riordan M. H., Williamson O.E. (1985), *Asset Specificity and Economic Organization*, International Journal of Industrial Organization, No. 3, pp. 3365-378. North-Holland.

²³ Riordan M. H., Williamson O.E., *Asset Specificity and Economic Organization*.

Grafico 1.2 - Relazione tra specificità degli investimenti e costi di transazione e produzione



Williamson²⁴ propone anche tre differenti livelli di specificità degli asset ovvero non specifici, misti ed idiosincratici. Dove nei primi troviamo un elevato livello di standardizzazione che va diminuendo nei secondi e tende a scomparire negli ultimi.

- *Frequenza delle transazioni*

La frequenza sta ad indicare la reiterazione della medesima transazione nel tempo. Williamson²⁵ specifica come la quest'ultima dipenda solamente dall'attività dell'acquirente per le transazioni di mercato e, come per la specificità, offre anche per la frequenza una distinzione in tre livelli: "una volta", occasionali e ricorrenti. L'autore poi chiarifica come le transazioni che avvengono solo "una volta" risultino essere veramente isolate e quindi poco rivelanti ai fini di un'analisi ed è per questo che è sufficiente distinguere tra occasionali e ricorrenti. Nella sua opera²⁶ Williamson propone una matrice,

²⁴ Williamson O.E., *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*.

²⁵ Williamson O.E., *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*.

²⁶ Williamson O.E., *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*.

esposta qui nella tabella 1.2²⁷, in cui mette in relazione le due tipologie di frequenza con le tre distinzioni di specificità degli asset esposte nel sotto paragrafo precedente²⁸. Così si vanno a creare idealmente sei tipologie di transazioni di cui nella matrice sono offerti dallo stesso autore degli esempi illustrativi. Il nodo centrale però sta nel trovare le strutture di controllo delle transazioni più adeguate per ogni tipologia. Nel prossimo sotto paragrafo sarà esposta la soluzione offerta da Williamson.

Tabella 1.2 - Esempi di transazioni commerciali				
		Tipo di Investimento		
		Non Specifico	Misto	Idiosincratico
Frequenza	Occasionale	Acquisto di macchinari standard	Acquisto di macchinari personalizzati	Costruzione di uno stabilimento produttivo
	Ricorrente	Acquisto di materiali standard	Acquisto di materiali personalizzati	Trasferimento di prodotti intermedi tra fasi successive di produzione da stabilimenti specifici

(Adattato da Williamson 1979)

1.1.4 Strutture di Governo delle transazioni

Williamson²⁹ espone come in generale vi siano tre differenti tipi di strutture di governo delle transazioni ovvero non specifiche, semi-specifiche e altamente specifiche. Il mercato è sicuramente la forma di governo non specifica più classica dove “compratori e

²⁷ Williamson O.E., *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*.

²⁸ In questo modello non è presente l'incertezza che viene considerata costante ad un livello intermedio.

²⁹ Williamson O.E., *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*

acquirenti sconosciuti si incontrano per un istante per scambiarsi beni standardizzati al prezzo di equilibrio”³⁰. Le strutture specifiche invece sono create appositamente per soddisfare particolari bisogni della transazione. Le strutture semi specifiche si pongono a metà strada.

Queste tre tipologie generiche vengono poi adattate da Williamson in relazione alla matrice prima esposta in tre diverse strutture (tabella 1.3³¹) di governo più concrete, possibili soluzioni per le varie tipologie di transazione. In particolare la “market governance” risulterebbe la più adatta per transazioni non specifiche sia occasionali che ricorrenti. Nel caso di transazioni ricorrenti il mercato è la soluzione più ottimale perché compratore e venditore possono fare affidamento sulla loro esperienza passata nelle relazioni con l’altra parte per decidere se continuare o meno il rapporto ed in caso di cessazione sostenere costi limitati. Nel caso di transazioni occasionali le parti hanno maggiori difficoltà nel proteggersi contro l’opportunismo dell’altra parte perché non possono fare affidamento sulla loro esperienza pregressa. Spesso però possono comunque fare affidamento sull’esperienza di altri compratori e venditori dato che le transazioni hanno un elevato livello di standardizzazione. La “trilateral governance” è la struttura individuata da Williamson per le transazioni occasionali sia che esse siano di tipo misto che di tipo idiosincratico. In questo caso, data la specificità degli asset, il mercato come forma di governo non è soddisfacente mentre i costi per costituire una struttura apposita di governo sono troppo elevati ed è per questo che si fa di solito ricorso ad un terzo soggetto per il controllo della transazione. Questo soggetto può, per esempio, ricoprire il ruolo di mediatore alla stipula di un contratto o di arbitro in caso di conflitti. La “transaction - specific governance” è suggerita dall’autore invece per gli ultimi due casi di transazione ovvero ricorrente-mista e ricorrente-idiosincratica. All’interno di questa struttura l’autore individua due differenti sottostrutture. Nel primo caso per transazioni ricorrenti con una specificità degli asset mista è suggerita una struttura bilaterale dove rimane l’autonomia delle parti ma con una forte intesa contrattuale e reciproci controlli. Nel secondo caso, per transazioni ricorrenti ed idiosincriche è suggerita una struttura unificata ovvero la completa rimozione della transazione dal mercato e la sua internalizzazione nell’impresa abbracciando la strategia di integrazione verticale. In

³⁰Ben-Porath Y.(1978), *The F-Connection: Families, Friends, and Firms and the Organization of Exchange*, Report No. 29/78, The Hebrew University.

³¹ Williamson O.E., *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*.

quest'ultimo caso la specificità degli assets è talmente elevata che il capitale tende a diventare non trasferibile e l'impresa stessa può realizzare direttamente economie di scala legate alla produzione. Il vantaggio dell'integrazione verticale in questa circostanza è che l'impresa può liberamente adattare la produzione ai suoi bisogni senza la necessità di completare, rivedere o trattare accordi con altre parti. Inoltre l'impresa potrà aggiustare liberamente la quantità oggetto della transazione massimizzando i profitti attesi essendo essa stessa a ricoprire entrambe le parti nella transazione.

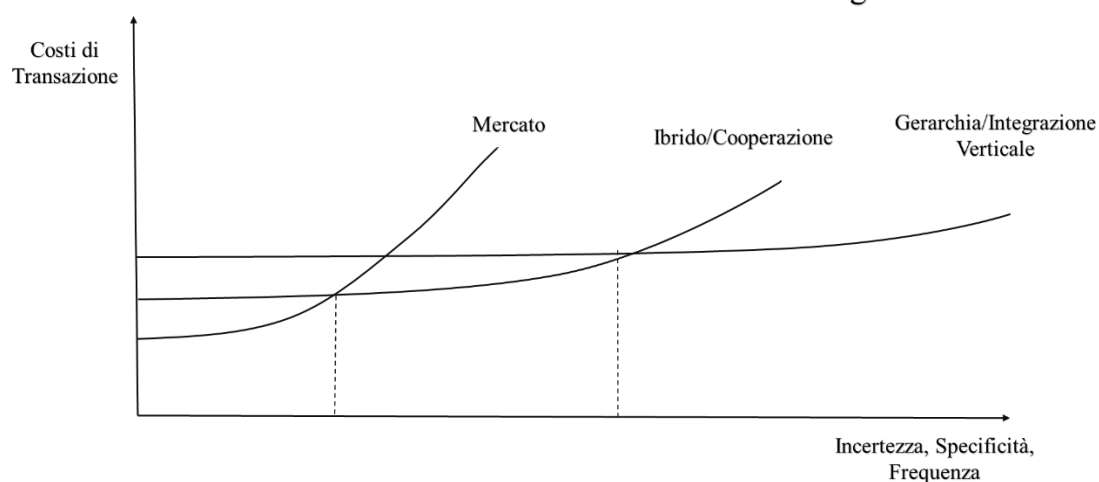
Tabella 1.3 - Tipi di governance e transazioni commerciali				
		Tipo di Investimento		
		Non Specifico	Misto	Idiosincratico
Frequenza	Occasionale	Market governance	Trilateral Governance	
	Ricorrente		Bilateral Governance	Unified Governance
		(Transaction Specific Governance)		

(Adattato da Williamson 1979)

Quanto detto fino ad ora riguardo le strutture di governo può essere visto anche attraverso un'altra ottica così da riassumere, per quanto possibile, gli aspetti più importanti della teoria dei costi di transazione. La scelta principale che l'impresa ha di fronte, secondo la teoria appena esaminata, è tra mercato e integrazione verticale (o gerarchia) dove a metà strada vi sono varie alternative ibride rispetto agli estremi. Il grafico 1.3³² qui proposto può essere d'aiuto nel comprendere e sintetizzare quanto esposto in precedenza.

³² Basata su Williamson (1975) (1979), (1981), (1985), (1990), Picot (1986), Swoboda e Giersch (2004) e tratta dal materiale didattico del corso di "Sales management and customer relationship service" del professor Homburg C., Università di Mannheim, 2016, semestre I.

Grafico 1.3 – Costi di Transazione e modelli di governance



Qui è possibile osservare come i costi di transazione posti nell'asse verticale siano funzione di incertezza, specificità degli investimenti e frequenza delle transazioni, posti sull'asse orizzontale. Nel grafico sono presenti tre curve che rappresentano le soluzioni principali che le imprese possono prendere. La prima è quella del mercato che risulta essere la più efficiente quando i tre fattori risultano essere ancora a livelli iniziali piuttosto contenuti. In questo caso però i costi di transazione sono abbastanza sensibili e crescono velocemente quando aumenta l'intensità dei tre fattori, facendo sì che la scelta di mercato divenga sconveniente. In questo momento per livelli medi di incertezza, specificità e frequenza la soluzione più conveniente è quella ibrida a cui corrispondono costi contemporaneamente inferiori rispetto a quelli di mercato e all'integrazione verticale. Quando i tre fattori però raggiungono livelli di intensità elevata allora diviene conveniente integrarsi verticalmente per l'impresa. L'integrazione verticale può essere vista come la scelta che presenta i costi di transazione più elevati in caso di bassi livelli di incertezza, specificità e frequenza ma, al contempo, questa si pone anche come la meno sensibile a questi fattori e quindi i costi aumentano molto lentamente all'aumentare dell'intensità dei fattori. L'integrazione verticale quindi viene presentata come un'alternativa al mercato che però non sempre è migliore di quest'ultimo; ogni impresa dovrà quindi valutare la convenienza o meno dell'integrazione analizzando il livello di costi di transazione in funzione principalmente di incertezza, specificità e frequenza senza però tralasciare altri aspetti come ad esempio l'opportunità.

1.1.5 Altre cause dell'integrazione verticale

La scelta di integrarsi verticalmente da parte di un'impresa può essere guidata anche altre motivazioni rispetto a quelle spiegate dalla teoria neoclassica e da quella dei costi di transazione.

Una causa che può spingere un'impresa a verticalizzarsi può essere la presenza di forti interdipendenze tecnologiche. Questo tipo di interdipendenze è comune nelle industrie di processo dove lo svolgimento in maniera continuativa delle differenti fasi produttive permette di ridurre notevolmente i costi di produzione. Esempi classici di industrie di questo tipo sono le industrie metallurgiche, del cemento, chimiche e petrolchimiche, della carta, del vetro ed anche alcune industrie alimentari. Se si pensa ad esempio alla produzione di acciaio i costi saranno ridotti se tutte le fasi, dalla pulizia dei minerali ferrosi fino alla creazione e laminazione dell'acciaio, saranno contigue. Infatti in questo caso non si dovrà ogni volta fondere³³ e trattare nuovamente il metallo ad ogni fase. Sempre di interdipendenze tecnologiche si parla inoltre nel caso in cui un'impresa possieda una tecnologia che può essere efficacemente utilizzata anche nei segmenti a monte o a valle. Solitamente più è difficile codificare la conoscenza tecnologica, in quanto basata su routine e conoscenza tacita, più l'impresa sarà portata ad integrarsi per poter sfruttare queste risorse³⁴.

L'integrazione verticale in alcuni casi può anche essere spiegata dalla ricerca di un'impresa di un particolare potere di mercato. L'integrazione verticale infatti di sua natura innalza barriere all'entrata nell'industria in cui opera l'impresa che persegue questa strategia. Questo perché aumenta l'ammontare di investimenti richiesti nell'industria per essere competitivi, fattore che influenza soprattutto i potenziali entranti. Inoltre ci sono osservati casi in cui imprese monopolistiche si sono integrate per sfruttare al meglio il loro potere di mercato anche nei segmenti adiacenti a quello di origine così da ottenere profitti congiunti. La verticalizzazione può essere utilizzata anche per meglio

³³ In questo particolare caso si parla di economie di tipo termico.

³⁴ Scognamiglio Pasini C. (2013), *Economia Industriale. Economia dei mercati imperfetti*. Luiss University Press.

discriminare il prezzo nei confronti dei propri clienti nonché nei casi meno nobili per aggirare normative antitrust o evitare controlli e tassazioni³⁵.

1.1.6 Misurare l'integrazione verticale

Volendo osservare l'aspetto più quantitativo dell'integrazione verticale questa può abbracciare tutte o solo parte delle fasi della filiera produttiva, la quale inizia con l'estrazione o la fabbricazione della materia prima e finisce con la vendita al consumatore finale del prodotto finito. L'integrazione quindi può avere differenti gradi che possono essere misurati attraverso varie metriche proposte in numerosi studi³⁶. Tra le differenti e molteplici metodologie proposte per misurare il grado di integrazione verticale di un'industria o di una singola impresa una delle più accreditate ed utilizzate è l'indice di Adelman³⁷ che prende nome dallo stesso autore che lo ha proposto. L'indice è un rapporto tra una misura del reddito e le vendite, dove la misura reddituale più usata e suggerita dall'autore stesso è il valore aggiunto così che l'indice prende la seguente forma:

$$Cvi = \frac{\sum_{i=1}^n VA}{\sum_{i=1}^n S}$$

Al numeratore troviamo la sommatoria di tutti i valori aggiunti delle imprese nell'industria analizzata mentre al denominatore è presente la sommatoria delle vendite nella medesima industria³⁸. Adelman spiega come se in un'industria le imprese presenti fossero tutte totalmente integrate verticalmente il valore aggiunto prodotto nell'industria sarebbe uguale al totale delle vendite verso i consumatori. In questa situazione quindi l'indice assumerebbe un valore unitario. Se invece l'industria è poco integrata vi

³⁵ Bain J. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard Press, Cambridge, Mass. e Bain J. (1959), *Industrial organization*, Wiley, new York.

³⁶ Scognamiglio Pasini C. (2013), *Economia Industriale. Economia dei mercati imperfetti*

³⁷ Adelman M. (1958), *Concepts and Statistical Measurement of Vertical Integration*, in Stigler G. J. *Business Concentration and Price Policy*, Princeton University Press, Princeton, pp. 318-320.

³⁸ L'indice scritto in questa forma è tratto da Scognamiglio Pasini C. (2013), *Economia Industriale. Economia dei mercati imperfetti*

dovranno essere molti scambi tra le imprese e quindi il valore delle vendite, posto a denominatore, salirà in quanto non sarà solamente formato dalle vendite verso i consumatori ma anche da quelle intra-imprese, con la conseguente riduzione del valore dell'indice. Quindi l'indice assumerà valori tra 0 ed 1 dove quest'ultimo rappresenta la totale verticalizzazione dell'industria³⁹. Se si considera un'intera industria l'indice, anche se con alcuni limiti, da una buona misura del grado di integrazione verticale se però ci si concentra su una singola impresa allora le limitazioni aumentano e l'indice non è più così accurato. Come evidenzia l'autore stesso in questo caso l'indice misura il grado di integrazione fino alla fase in cui opera l'impresa non tenendo in considerazione tutto ciò che avviene dopo. Per chiarificare questo concetto Adelman espone un esempio che verrà ora riproposto. Si immagina che in un'industria siano presenti tre imprese, una che svolge la produzione di materie prime a monte, una seconda che fabbrica il prodotto e un distributore finale, ed ognuna di esse contribuisce producendo un terzo del valore aggiunto dell'intera industria. Se ora si calcolasse il grado di integrazione per le tre imprese si avrebbe che il produttore di materie prime, supponendo che non acquisti niente all'esterno anche se irrealistico, avrebbe un indice pari ad 1. La seconda impresa che fabbrica il prodotto avrebbe un indice pari a 0,5 mentre il distributore pari a 0,33. Se il fabbricante del prodotto si integrasse verticalmente acquistando il produttore di materie prime, alla nuova impresa corrisponderebbe un indice di 1; allo stesso modo se il fabbricante si integrasse a valle acquistando il distributore l'impresa avrebbe un indice pari a 0,67.⁴⁰ Per la singola impresa quindi l'indice è meno accurato non tenendo conto del numero di fasi che vengono integrate e rivelandosi più come una misura che riflette più la direzione dell'integrazione verticale rispetto al suo grado. Inoltre le fluttuazioni di prezzi e costi potrebbero avere degli effetti particolari su numeratore e denominatore dell'indice⁴¹. Adelman però ne espone anche qualche pregio tra cui il fatto di poter osservare che se un produttore completamente integrato (come nel precedente esempio il produttore di materie prime) attua un'integrazione discendente e l'indice diminuisce scendendo sotto l'unità questo significa che adesso l'impresa è molto asimmetrica con le fasi più a valle che acquistano molte risorse dall'esterno⁴².

³⁹ Adelman M. (1958), *Concepts and Statistical Measurement of Vertical Integration*

⁴⁰ Adelman M. (1958), *Concepts and Statistical Measurement of Vertical Integration*

⁴¹ Scognamiglio Pasini C. (2013), *Economia Industriale. Economia dei mercati imperfetti*

⁴² Adelman M. (1958), *Concepts and Statistical Measurement of Vertical Integration*

Osservando proprio l'indice di Adelman possiamo avere un'idea del grado di integrazione verticale dell'economia italiana. L'ISTAT infatti nel monitorare la competitività dei settori produttivi italiani tiene conto dell'integrazione verticale calcolandola come rapporto tra valore aggiunto e fatturato ovvero l'indice di Adelman. Qui sotto si riportano i dati⁴³ del suddetto indice per l'intera industria manifatturiera italiana e per tre settori specifici di questa ovvero quello alimentare, quello tessile e quello farmaceutico⁴⁴. I dati abbracciano un arco temporale che va dal 2008 al 2014, ultimo anno reso disponibile dall'ISTAT a marzo 2017, e sono aggregati in base alla classificazione della attività economiche ATECO 2007⁴⁵. Il grafico 1.4 mostra l'andamento dell'indice nel suddetto periodo mentre i dati puntuali possono essere letti nella tabella 1.4.

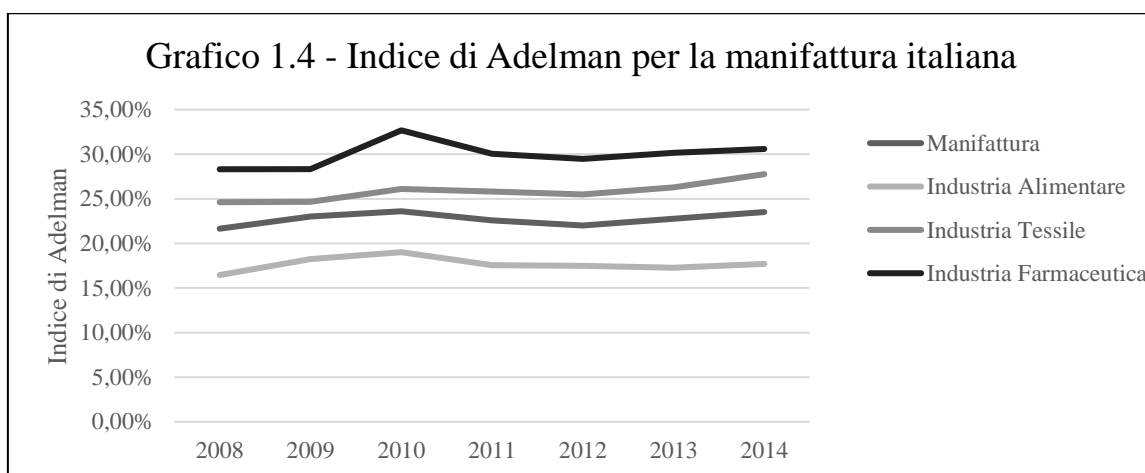


Tabella 1.4 - Indice di Adelman per la manifattura italiana

Descrizione	Ateco 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Manifattura	C	21,65%	23,01%	23,60%	22,59%	21,99%	22,77%	23,52%
Industria Alimentare	10	16,45%	18,23%	19,01%	17,56%	17,49%	17,28%	17,71%
Industria Tessile	13	24,61%	24,66%	26,08%	25,81%	25,47%	26,26%	27,76%
Industria Farmaceutica	21	28,31%	28,32%	32,68%	30,06%	29,48%	30,17%	30,60%

Dati Istat

⁴³ I dati sono stati consultati e aggregati da fogli di calcolo scaricabili dal sito dell'ISTAT, Istat.it. (2017). *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi - Edizione 2017*. [online] Disponibile a: <http://www.istat.it/it/archivio/197346> [Visitato 4 Apr. 2017], disponibile anche per gli anni passati.

⁴⁴ Per motivi di spazio non è stato possibile riportare l'indice per tutte le industrie in questo capitolo, è però possibile una visione dell'indice anche per altri segmenti nonché per i servizi e terziario nell'appendice.

⁴⁵ In particolare sono presenti dati aggregate per le varie sezioni, indicate da lettere dell'alfabeto, mentre solo per la manifattura i dati sono disponibili anche in dettaglio per divisioni, contrassegnate da due cifre.

Come è possibile leggere nella tabella, l'industria manifatturiera italiana presenta un grado di integrazione verticale in media non molto elevato che nel periodo indicato ha oscillato tra un valore minimo di 21,65% nel 2008 e 23,60% nel 2010, mentre nel 2014 l'indice è stato di 23,52%. Tra le industrie mostrate quella farmaceutica presenta il grado di integrazione più elevato con un picco nel 2010 del 32,68%, di circa dieci punti percentuali superiore rispetto all'industria manifatturiera in generale. Al contrario l'industria alimentare è quella meno integrata tra quelle proposte con un minimo del 16,45% ed un massimo di 19,01%⁴⁶.

Oltre all'indice di Adelman, un'altra famiglia di indici molto usata per calcolare il grado di integrazione verticale delle industrie è quella basata sulle tavole input-output. Queste tavole, introdotte per la prima volta da Wassily Leontief⁴⁷, aiutano a comprendere le interazioni tra i vari settori economici evidenziando quanto beni e servizi prodotti da una branca, output, sono utilizzati da un'altra come input. Anche questa tipologia di indici però ha dei limiti che discendono dal grado di aggregazione geografica e settoriale delle matrici intersettoriali. Inoltre problemi aggiuntivi possono essere presenti se gli indici sono espressi in termini monetari in quanto i prezzi alla base delle transazioni tra le imprese nelle varie fasi produttive possono essere diversi dai prezzi di mercato generando alcune incongruenze⁴⁸.

1.2 Integrazione verticale: definizioni e tipologie

1.2.1 Concetti base sull'integrazione verticale

“L'integrazione verticale è l'organizzazione di successivi stadi della produzione all'interno della singola impresa, dove l'impresa è un'entità che produce beni e servizi”⁴⁹

⁴⁶ Come è possibile osservare in appendice l'industria manifatturiera italiana con il grado più basso è quella della fabbricazione del coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio con valori dell'indice che non superano il 5,40%. Inoltre sempre in appendice sarà possibile osservare come le attività economiche dell'area dei servizi presentano valori dell'indici molto più elevati rispetto a quelli della manifattura come ad esempio la sanità e l'assistenza sociale che raggiunge il 60,82% nel 2012 o le attività professionali e scientifiche che toccano il 50,36% nel 2014.

⁴⁷ Leontief W.W. (1941), *The structure of American Economy, 1919 - 1929*, Harvard University Press.

⁴⁸ Scognamiglio Pasini C. (2013), *Economia Industriale. Economia dei mercati imperfetti*

⁴⁹ Riordan M. H. (1990). “*What is Vertical Integration?*” *The Firm as a Nexus of Treaties*, pubblicato da Aoki, Gustafsson e Williamson, Sage Publications.

queste le parole utilizzate da Riordan per definire l'integrazione verticale. Secondo Porter "l'integrazione verticale è la combinazione di produzione, distribuzione, vendita e/o altri processi economici tecnologicamente distinti all'interno dei confini di una singola azienda. Come tale, rappresenta la decisione dell'impresa di utilizzare transazioni interne invece che transazioni di mercato per realizzare i suoi scopi economici"⁵⁰. Da queste definizioni è possibile comprendere come un'impresa che persegue una strategia di integrazione verticale è un'impresa che decide di sottrarre dalla contrattazione con il mercato la realizzazione di tutte o alcune fasi del processo produttivo della filiera in cui essa si colloca. Per esempio un'impresa che decide di estrarre autonomamente le materie prima necessarie per produrre i suoi prodotti al posto di acquistarle da fornitori esterni oppure che si colloca nel mercato con una propria forza vendita al dettaglio al posto di rifornire dei clienti indipendenti è un'impresa integrata verticalmente. Questi due piccoli esempi mostrano anche i due sensi di marcia dell'integrazione verticale. Un'impresa infatti può decidere di integrarsi a monte o a valle rispetto alla fase del ciclo produttivo che sta svolgendo. Questo concetto può essere meglio spiegato utilizzando le parole di Riordan: "Si consideri per esempio una supply chain in cui le materie prime e gli altri input sono usati per produrre un bene intermedio, il quale a sua volta è un componente per la produzione del bene finale, che a sua volta è distribuito ai consumatori attraverso il canale retail. L'integrazione a valle avviene quando un'impresa espande l'insieme delle sue attività verso entrambe produzione e distribuzione del prodotto finale. [...] Un'impresa si integra a monte quando inizia a produrre un bene intermedio che è un componente nell'assemblaggio del prodotto finale. [...] Un'impresa si integra a monte anche producendo materie prime o beni strumentali nella produzione dell'output finale"⁵¹. Come tutti sapranno inoltre l'integrazione verticale può essere completa o parziale. Sarà completa quando l'impresa produce ed utilizza tutti gli input di cui necessita e distribuisce i suoi prodotti finali attraverso la sua forza vendita. Dall'altro lato, sarà parziale quando l'impresa per varie necessità deve acquistare⁵² nel mercato parte degli input e/o vendere parte dei suoi prodotti tramite canali distributivi di terzi.

⁵⁰ Porter M. E. (1998), *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*. Free Press Edition, New York.

⁵¹ Riordan M.H. (2005). *Competitive Effects of Vertical Integration*. Columbia University Department of Economics, New York.

⁵² Ma anche vendere parte degli input prodotti ad altre imprese senza utilizzarle lei stessa nella produzione di prodotti finali.

Inoltre, un'impresa che decide di integrarsi ha due principali alternative per farlo, attraverso crescita interna o attraverso fusioni ed acquisizioni. Un'impresa che decide di integrarsi utilizzando la crescita interna costruirà le strutture produttive a monte per la produzione di beni intermedi o creerà la sua struttura distributiva interna. Un'impresa che sceglie invece la strada delle fusioni e acquisizioni acquisterà asset produttivi da un'impresa che già opera a monte o a valle oppure acquisterà⁵³ le azioni di una società che possiede questi asset⁵⁴.

1.2.2 Dimensioni dell'integrazione verticale

Quanto abbiamo appena visto può essere razionalizzato facendo riferimento alla tipologia di decisione⁵⁵ che un'impresa prende quando stabilisce di integrarsi verticalmente. Harrigan nei suoi studi individua quattro dimensioni in cui possono essere raggruppate queste decisioni. (1) La prima decisione riguarda il numero di fasi del processo produttivo che l'impresa andrà a svolgere ovvero "quanto lontano sia a monte che a valle nella catena produttiva l'impresa si vuole posizionare"⁵⁶. (2) Una volta deciso quali fasi svolgere l'impresa dovrà anche decidere l'ampiezza delle attività da svolgere internamente per ogni fase di produzione e conseguentemente anche le attività da acquistare nel mercato. "L'ampiezza delle attività integrate è il numero di *tasks* che le imprese svolgono internamente. Imprese che svolgono molti compiti a monte o a valle internamente sono ampiamente integrate; imprese che svolgono pochi compiti sono limitatamente integrate"⁵⁷. (3) Una terza decisione riguarda il grado d'integrazione ovvero la proporzione di risorse (beni o servizi) prodotte che vengono trasferite internamente o vendute all'esterno. "Le imprese completamente integrate trasferiscono pressoché il cento

⁵³ In caso di fusione si fonderà con questa.

⁵⁴ Come evidenzia anche Riordan in *Competitive Effects of Vertical Integration* solitamente crescita interna e acquisizioni hanno differenti impatti (anti)concorrenziali. La crescita interna di norma porta ad un'espansione del mercato che, salvo in casi particolari, non genera problematiche dal punto di vista concorrenziale. Nell'altro fronte acquisizioni o fusioni potrebbero generare questioni di concorrenzialità e in alcune industrie è necessario avere l'autorizzazione a procedere da parte dell'autorità antitrust.

⁵⁵ Come puntualizza nei suoi studi Harrigan queste possono essere prese coscientemente o inconsciamente.

⁵⁶ Harrigan K.R. (1986), *Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions*. Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 535-55.

⁵⁷ Harrigan K.R. (1984), *Formulating Vertical Integration Strategy*. Academy of Management Review. 9(4). Vol. 9. No 4, pp. 638-652.

per cento di un particolare bene o servizio internamente”⁵⁸. (4) La forma di controllo dell’integrazione verticale è l’ultima tipologia di decisione presa dall’impresa che si sta integrando. In questo caso in particolare la decisione riguarda la quantità di equity detenuta dall’impresa nelle business units posizionate nelle fasi riguardanti l’integrazione. Come specifica Harrigan “in alcuni casi specifici contratti, franchises, joint ventures, o altre forme di quasi-integrazione possono essere delle buone alternative ad iniziative interamente controllate”⁵⁹.

Harrigan⁶⁰ nei suoi studi testa anche gli effetti di queste decisioni sui risultati delle imprese integrate verticalmente di cui ora si darà visione dei più significativi. Circa il numero di fasi del processo produttivo da svolgere la ricerca mostra come le imprese di minor successo perdano l’opportunità di penetrare mercati potenzialmente profittevoli operando in poche fasi del processo quando le industrie sono ancora giovani. All’apposto le imprese di maggior successo estendono il loro raggio di azione ad un numero più elevato di fasi quando le industrie sono giovani così da poter rispondere velocemente ai cambiamenti tecnologici inoltre queste imprese risultano anche essere presenti in un maggior numero di fasi quando il valore aggiunto dei fornitori è elevato così da appropriarsene. Riguardo l’ampiezza delle attività svolte internamente Harrigan ha individuato che le imprese di minor successo prendono parte solo a poche attività quando le industrie sono concentrate e questo evidenzia la perdita di un’opportunità dato che le industrie più concentrate sono anche le più stabili e quindi hanno un ambiente più ospitale dove accrescere il numero di attività svolte. Questa opportunità al contrario è ben sfruttata dalle imprese più di successo che svolgono un numero maggiore di attività anche quando nell’industria sono presenti fornitori o clienti con un potere contrattuale relativo elevato. Per quanto riguarda il grado di integrazione verticale Harrigan ha dimostrato che le imprese che hanno minor successo solitamente acquistano ridotte quantità di prodotto internamente quando il prodotto ha una media complessità. Le imprese di maggior successo risultano avere un elevato grado di integrazione a monte quando si basano su una strategia di elevata qualità del prodotto inoltre le imprese di successo hanno un grado di integrazione ridotto quando operano in industrie altamente volatili, questo per

⁵⁸ Harrigan K.R., *Formulating Vertical Integration Strategy*.

⁵⁹ Harrigan K.R., *Formulating Vertical Integration Strategy*.

⁶⁰ Harrigan K.R., *Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions*.

minimizzare le barriere all'uscita. Per quanto riguarda il grado di integrazione a valle le imprese di minor successo sembrano vendere attraverso canali di distribuzioni propri commodity o prodotti con un brand poco rilevante. Le imprese di maggior successo invece sono più integrate verticalmente quando il valore aggiunto dei distributori o dei clienti è elevato, quando hanno una strategia basata su prodotti ad elevata qualità o con un brand molto forte; tutto questo permette di creare e sviluppare una posizione unica nel mercato e difenderla. Le imprese di successo scelgono invece canali di vendita esterni quando vi sono molteplici distributori o clienti disponibili. Infine l'autore trova che non vi siano particolari relazioni statistiche tra la forma di controllo dell'integrazione verticale e l'insuccesso delle imprese. Spesso però, fa notare Harrigan, le imprese di successo si integrano con forme di controllo che implicano meno della piena proprietà quando il valore aggiunto delle imprese a monte o a valle non è particolarmente elevato. Preferiscono però forme di quasi integrazione che dei meri accordi contrattuali per partecipare alle attività a valle quando vi sono delle discrete marginalità. Inoltre si tende a preferire forme di quasi integrazione rispetto agli accordi contrattuali in industrie in cui dove i prodotti sono protetti da brevetti o sono presenti particolari conoscenze e segreti industriali essenziali per il successo dell'impresa.

1.2.3 Differenti tipi di integrazione verticale

Nel prendere la decisione di produrre internamente od affidarsi al mercato un'impresa può decidere di posizionarsi agli estremi di questa decisione integrandosi completamente o non integrandosi affatto. Tra questi due estremi vi sono altre possibilità come l'integrazione parziale o la quasi-integrazione verticale. Si è già accennato a queste differenti casistiche di cui ora se ne darà un'illustrazione più completa.

- *Non-Integrazione verticale.* In questo caso, come è facilmente intuibile, l'impresa decide di acquisire i beni o i servizi necessari nel mercato senza utilizzare trasferimenti interni di risorse. Il metodo classico per ottenere questo sono i contratti. Come spiega Harrigan⁶¹ solitamente le imprese che decidono di seguire questa strada lo fanno perché non vogliono investire in asset con alta specificità,

⁶¹ Harrigan K.R., *Formulating Vertical Integration Strategy*.

preferendo limitare gli investimenti, così da ridurre il punto di pareggio soprattutto se si è in presenza di un livello di domanda non elevato. Anche nel caso in cui fossero presenti degli efficienti fornitori o distributori l'impresa potrebbe avere convenienza a non integrarsi ma ad utilizzare queste fonti esterne. Le imprese, in questo caso, rischiano una minima parte di capitale avendo però un minor controllo sulla filiera produttiva.

- *Integrazione verticale completa.* Si è già accennato a questa in precedenza ossia quando “l'intero output di un processo a monte è impiegato completamente come input intermedio per un processo a valle o l'intera quantità di input intermedi in un processo a valle è ottenuto dall'output di un processo a monte”⁶². Secondo Harrigan⁶³ questa strategia verrebbe seguita soprattutto in presenza di tecnologie di produzione fisicamente interconnesse tra fasi diverse del processo produttivo ma anche quando non vi è un'elevata competizione sul prezzo, le diseconomie provenienti da squilibri temporanei non sono significative e non vi sono grandi disagi dall'essere tagliati fuori dal mercato e dalla sua tecnologia. Trasferire il soddisfacimento di tutti i bisogni dell'impresa internamente però espone quest'ultima anche a particolari rischi come una diminuzione della flessibilità, una perdita di informazioni provenienti dal mercato, un possibile eccesso di capacità e un incremento delle barriere all'uscita dovuto all'aumento del capitale investito⁶⁴. L'integrazione verticale completa è sicuramente tanto più efficace minore è la presenza di fornitori o distributori adeguati ed efficienti.
- *Integrazione verticale parziale.* “Quando le imprese sono integrate a monte o a valle ma fanno affidamento su soggetti terzi per una parte del loro approvvigionamento o distribuzione, loro sono integrate parzialmente”⁶⁵. Secondo Porter⁶⁶ l'integrazione parziale può far ottenere all'impresa molti dei benefici dell'integrazione completa e allo stesso tempo ridurre i costi, ad ogni

⁶² Perry M. K. (1989), *Vertical Integration: Determinants and Effects* in Handbook of Industrial Organization di Armstrong M, Porter R.H., vol.3, capitolo 4, pp. 183-255.

⁶³ Harrigan K.R., *Formulating Vertical Integration Strategy*.

⁶⁴ Vantaggi e svantaggi dell'integrazione verticale verranno trattati più approfonditamente in seguito, qui se ne fa solo un accenno in relazione ai diversi tipi di integrazione.

⁶⁵ Harrigan K.R., *Formulating Vertical Integration Strategy*.

⁶⁶ Porter M. E., *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*.

modo specifica anche come questo vari da industria ad industria⁶⁷ e che quindi dovrà essere fatta, caso per caso, un'analisi dei benefici e dei costi. Porter spiega anche quali siano i vantaggi relativi dell'integrazione parziale rispetto a quella completa. In particolare, l'integrazione parziale risulterebbe in un minor innalzamento dei costi fissi rispetto a quella completa ed in una maggiore flessibilità. L'impresa integrata parzialmente può variare il grado di parzialità per adeguarsi al mutamento del mercato cambiando la proporzione di prodotti e servizi acquistati nel mercato stesso. In pratica, l'impresa manterrebbe costante la quota di beni e servizi prodotta internamente variando invece quella acquistata nel mercato così da riflettere le fluttuazioni del rischio di mercato. La parziale integrazione permette alle imprese anche di avere accesso a parte dell'innovazione proveniente dal mercato; inoltre, a volte si crea una competizione benefica tra i fornitori o clienti interni e fornitori o clienti esterni che può portare ad un miglioramento della produzione. La presenza dell'impresa nel mercato e la sua contemporanea produzione interna fanno sì che l'impresa acquisisca un vantaggio nel reperire informazioni aggiuntive rispetto ai concorrenti. L'integrazione verticale parziale può però generare anche alcuni aspetti negativi come ad esempio un incremento dei costi di coordinamento tra produzione interna ed approvvigionamento nel mercato. Inoltre per sua definizione l'integrazione parziale comporta che l'impresa acquisti o venda ai concorrenti e questo potrebbe essere in alcuni casi un rischio eccessivo da sopportare.

- *Quasi integrazione verticale.* “La quasi integrazione verticale è la creazione di relazioni tra attività verticalmente correlate e si posiziona a metà strada tra i contratti di lungo termine e la piena proprietà⁶⁸”, queste le parole di Porter per descrivere la quasi integrazione verticale. Secondo Harrigan le imprese quasi integrate non necessitano di possedere il cento per cento delle attività a monte o a valle per goderne dei benefici. In questi casi esempi di quasi integrazione verticale sono partecipazioni di minoranza, prestiti o garanzie su prestiti, accordi di esclusiva, strutture logistiche specializzate, joint venture, cooperative di ricerca e sviluppo. Secondo Porter la quasi integrazione verticale permette di raggiungere

⁶⁷ Se non da impresa ad impresa molte volte.

⁶⁸ Porter M. E., *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors.*

i benefici dell'integrazione senza supportarne i costi. L'autore spiega come in questo caso è importante che si crei una comunità di interessi tra acquirente e venditore che faccia sì che si creino più facilmente degli accordi specializzati così da ridurre i costi e mitigare il rischio di interruzioni di domanda od offerta e quello legato al potere di mercato della controparte. Questa comunità di interessi solitamente si manifesta con un aumento dei contatti informali, la maggiore condivisione di informazioni ed, a volte, anche da partecipazioni finanziarie incrociate. La quasi integrazione, inoltre, come l'integrazione parziale necessita di minor investimenti fissi di capitale ed ha un grado di flessibilità maggiore rispetto all'integrazione completa. Per Porter la decisione tra integrazione completa e quasi integrazione è da ricondursi alla capacità di istaurare la comunità di interessi tra le parti senza prescindere da un'analisi di costi e benefici caso per caso. Per Harrigan molte imprese trovano che sia più facile gestire un'integrazione verticale completa rispetto ad una quasi integrazione e quindi la preferiscono rispetto a quest'ultima.

1.3 Vantaggi e svantaggi dell'integrazione verticale

Nel primo paragrafo, esponendo le teorie economiche alla base dell'integrazione verticale, sono stati esposti alcuni dei vantaggi della verticalizzazione come il superamento dei costi di transazione o la possibilità di aggirare il potere di mercato esercitato nel mercato da un altro soggetto. Adesso in questo paragrafo sarà data un'esposizione più approfondita dei vantaggi e dei costi dell'integrazione verticale analizzando la scelta anche da un punto di vista più aziendale e strategico. Ci si soffermerà poi sulle particolarità dell'integrazione verticale a valle e di quella a monte concludendo il paragrafo con un breve focus sull'innovazione in relazione alla strategia in esame.

1.3.1 Vantaggi dell'integrazione verticale

Economie di integrazione. In molti studi viene indicato come il più grande vantaggio dell'integrazione verticale sia il raggiungimento di economie ovvero la possibilità di ridurre parte dei costi di produzione, vendita, acquisto e controllo. Porter⁶⁹ individua differenti tipi di economie che l'integrazione verticale permette di ottenere. (1) Economie da operazioni combinate. Queste scaturiscono quando l'impresa, mettendo insieme operazioni tecnologicamente distinte, aumenta l'efficienza. Spesso avvengono nelle attività di produzione grazie alla riduzione del numero di fasi del processo produttivo così da ridurre costi di gestione, costi di trasporto e la possibilità di utilizzare risorse in precedenza non usate. (2) Economie di coordinamento e controllo interno. In questo caso si parla di una riduzione dei costi di pianificazione, coordinamento delle attività, e risposta alla emergenza dovuta all'integrazione verticale dell'impresa. Il fatto che vi sia una maggiore vicinanza tra le fasi di produzione facilita il controllo e il coordinamento aumentando anche la fiducia nel fornitore o cliente che in questo caso è interno all'impresa. L'integrazione permette anche un rifornimento più costante e la possibilità di manovrare le consegne dando la possibilità di controllare meglio la produzione, i tempi di consegna e le operazioni di manutenzione. Diviene anche più semplice cambiare o ridisegnare prodotti o introdurne di nuovi aumentando, incrementando la rapidità con cui vengono fatte queste operazioni. (3) Economie di informazione. Secondo Porter le imprese integrate hanno un minor bisogno di ottenere informazione dal mercato o meglio vi è comunque un generale risparmio nel ottenere le informazioni. I costi per monitorare offerta, domanda e prezzi sono considerati sostanzialmente fissi e quindi in un'impresa integrata vengono ripartiti fra tutte le entità mentre in entità non integrate si osserva una moltiplicazione di questi costi. L'integrazione inoltre permette di ottenere più velocemente le informazioni di cui si necessita e aumenta anche la velocità di circolazione di queste tra i differenti stadi del processo produttivo. (4) Economie da non uso del mercato. Integrandosi un'impresa può evitare dei costi che derivano dalle operazioni di vendita, acquisto, negoziazione e i costi di transazione relativi all'uso del mercato. Porter stima che i costi relativi alle transazioni interne siano inferiori rispetto a quelli di mercato.

⁶⁹ Porter M. E., *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors.*

Questo anche perché con l'integrazione si evitano tutti i costi relativi ad investimenti pubblicitari, marketing, di forza vendita od acquisto relative ai prodotti delle fasi intermedie che vengono internalizzati. (5) Economie da relazioni stabili. Con l'integrazione verticale le fasi sia a valle che a monte sanno che le loro relazioni sono stabili e quindi possono sviluppare metodi più efficienti per relazionarsi con l'altra parte (adesso interna). In questo caso è possibile anche sviluppare procedure specializzate come ad esempio sistemi logistici ad hoc, particolari packaging, modalità uniche per il controllo che non sempre sono possibili nelle transazioni di mercato. Quando l'impresa è integrata è più facile anche che le attività a monte adattino i loro output alle esigenze di quelle a valle o viceversa le attività a valle si possono adattare agli input forniti dalle attività a monte. Queste attività si possono osservare anche nel mercato ma solitamente dietro il pagamento di un certo prezzo che fa innalzare i costi.

Capacità tecnologiche. Per Porter⁷⁰ il beneficio che l'integrazione verticale apporta all'impresa dal punto di vista tecnologico sarebbe da ricondursi ad un particolare caso di economie di informazioni⁷¹. In questo caso l'impresa, estendendosi a monte e/o a valle, acquisirebbe maggiori informazioni riguardanti la tecnologica e questo permetterebbe di sfruttare meglio i componenti delle fasi intermedie. Buzzel⁷² invece ipotizza che le imprese integrate, specialmente a monte, abbiano maggiori possibilità di innovare dato che sono presenti in più fasi della produzione e distribuzione dove possono verificarsi dei cambiamenti che richiedono appunto un'innovazione.

Domanda e/o offerta sicura. Secondo Porter in questo caso le imprese integrate avrebbero il vantaggio di avere a disposizione componenti o materie prime⁷³ anche durante periodi di generale scarsità di questi nel mercato o dall'altro lato di avere sempre un certo livello di domanda interna per i componenti prodotti. In realtà non sempre questo vantaggio si manifesterebbe come un livello di domanda od offerta certo ma più nella possibilità di ridurre l'incertezza legata a domanda ed offerta potendo meglio pianificare il lavoro,

⁷⁰ Porter M. E., *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors.*

⁷¹ Porter nella sua opera fa l'esempio delle imprese produttrici di computer che si sono integrate a monte nella produzione di semiconduttori per comprendere meglio questa tecnologia e poterla meglio utilizzare nella produzione del prodotto finale.

⁷² Buzzel R. D. (1983), *Is vertical Integration Profitable?* Harvard Business Review. Vol. 61 Issue 1, pp. 92-102.

⁷³ Buzzel offre come esempio quello delle imprese che durante gli anni 70' si sono integrate verticalmente per meglio approvvigionarsi di petrolio data la crisi che vi era in quegli anni.

riducendo i rischi di interruzioni o cancellazioni da parte di fornitori e clienti. Per chiarire meglio questo concetto Porter evidenzia come la domanda interna di componenti non può essere sempre certa ad un determinato livello perché è comunque legata alla domanda di mercato del prodotto finale. Se quindi la domanda nel mercato finale diminuisce lo farà anche quella di componenti interni. In questo caso però il vantaggio sarà che tutta la filiera è a conoscenza della riduzione della domanda nel mercato e potrà quindi agire di conseguenza senza subire brusche interruzioni.

Compensare il potere contrattuale e la distorsione dei costi degli input. Porter evidenzia come un'impresa si possa integrare verticalmente quando sono presenti fornitori o clienti con un elevato potere di mercato. In questo caso, attraverso l'integrazione a monte, l'impresa può diminuire i costi di approvvigionamento mentre con quella a valle può praticare dei prezzi superiori nel mercato. L'integrazione permette anche di risparmiare tutti i costi sostenuti dall'impresa per le iniziative volte a fronteggiare ed ostacolare il potere contrattuale di fornitori o clienti. L'integrazione a monte inoltre permette di acquisire informazioni riguardanti il vero costo di produzione degli input. In questo modo l'impresa può aggiustare il prezzo dei suoi prodotti finali per massimizzare il profitto. Conoscere il costo degli input permette anche di variare il mix stesso di input utilizzati nelle lavorazioni più a valle per aumentare sempre la profittabilità.

Innalzare barriere all'entrata e alla mobilità. Quando l'integrazione verticale fornisce dei vantaggi all'impresa integrata secondo Porter si innalzano barriere alla mobilità e all'entrata. Adesso le imprese presenti nell'industria dovranno anch'esse integrarsi se non vorranno trovarsi svantaggiate rispetto all'impresa integrata che ottiene costi e rischi più contenuti e/o prezzi più elevati. Anche i nuovi entranti dovranno entrare come imprese integrate se non vorranno avere i medesimi svantaggi. Ma integrarsi solitamente significa dover investire ingenti capitali e quindi questo crea delle barriere. Queste barriere saranno più efficaci nel caso in cui i vantaggi saranno elevati e quindi importanti per competere nell'industria. Buzzel spiega come "più un'industria è verticalmente integrata più elevate saranno le risorse finanziarie e manageriali richieste per entrarvi. Le imprese presenti nell'industria potrebbero combinare le loro produzioni come strumento per scoraggiare i potenziali entranti. È evidente che questo stratagemma funzionerà solo se l'integrazione verticale diviene necessaria per competere"⁷⁴.

⁷⁴ Buzzel R. D., *Is vertical Integration Profitable?*

Entrare in un business con elevati rendimenti. Porter⁷⁵ inoltre ricorda che integrarsi verticalmente può essere conveniente anche se non vi sono benefici provenienti direttamente dall'integrazione verticale. Infatti se gli investimenti a monte o a valle hanno un ritorno superiore al costo opportunità dell'investimento sarà comunque profittevole per l'impresa integrarsi. Porter sottolinea anche che in questo caso devono essere considerati nel calcolo anche i costi per superare le barriere all'entrata a monte o a valle.

Combattere l'esclusione dal mercato. Porter⁷⁶ infine individua anche un beneficio difensivo dall'integrazione verticale. Un'impresa infatti trae beneficio dall'integrazione come strumento per difendersi da altre imprese integrate o che potrebbero integrarsi. In questi casi infatti l'impresa si potrebbe vedere negato l'accesso a risorse produttive necessarie per lo svolgimento delle varie attività o dall'altro lato vedersi preclusi parte dei clienti.

1.3.2 Svantaggi dell'integrazione verticale

Costi di superamento delle barriere alla mobilità. L'integrazione verticale è prima di tutto comunque una strategia per entrare in un nuovo business e quindi l'impresa si troverà ad affrontare il problema di superare delle barriere. Porter⁷⁷ evidenzia come l'elevata correlazione dei nuovi business con quelli in cui l'impresa è già presente e la stessa natura dell'integrazione verticale aiutano a superare parte delle barriere come l'accesso alla distribuzione. Ma, per esempio, potrebbe essere comunque difficile avere accesso alle risorse prime migliori o alla tecnologia nonché ottenere economie di scala ed attrarre ingenti investimenti. Per Porter questa è la causa per cui l'integrazione verticale avviene più spesso in industrie dove la tecnologia è ormai diffusa e la scala minima efficiente⁷⁸ non è troppo elevata.

⁷⁵ Porter M. E., *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors.*

⁷⁶ Porter M. E., *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors.*

⁷⁷ Porter M. E., *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors.*

⁷⁸ Per scala minima efficiente si intende la quantità minima di produzione che un'impresa deve mettere in atto per minimizzare il costo medio di produzione.

*Aumento della leva operativa*⁷⁹. L'integrazione verticale genera solitamente un aumento della proporzione di costi fissi sostenuta dall'impresa. L'impresa integrandosi sostituisce i costi variabili derivanti per esempio dall'acquisto di componenti nel mercato con costi fissi per gli impianti di produzione. Questo può essere facilmente riscontrato andando a calcolare la leva operativa dell'impresa che dopo l'integrazione sarà più elevata e che quindi andrà a rappresentare un rischio più elevato per l'impresa che sarà più sensibile a fluttuazioni delle vendite. Va precisato che questo effetto non è uguale in ogni industria ma dipenderà dal grado di costi fissi richiesti per operare nell'industria.

Riduzione della flessibilità. Buzzel spiega il problema della flessibilità dicendo che “se cambiamenti nella tecnologia o nel mercato fanno diventare i prodotti o i metodi di produzione di una fase del sistema integrato obsoleti, l'impresa potrebbe trovare molte difficoltà nell'adeguarsi”⁸⁰. Porter specifica come un cambiamento nella tecnologia, cambiamenti nei prodotti, fallimenti strategici o mancanze manageriali potrebbero dar vita ad una situazione in cui l'impresa integrata ha dei costi maggiori rispetto ai fornitori o clienti del mercato o dei prodotti e servizi inappropriati. In questo caso l'impresa potrebbe avere molte difficoltà a sostenere elevati costi per contrattare con entità indipendenti nel mercato e non rivolgersi più internamente.

Elevate barriere all'uscita. Un altro problema, evidenziato anche da Porter, è quello delle barriere all'uscita per le imprese integrate verticalmente dovute agli elevati investimenti effettuati, alla specificità degli asset, alle interrelazioni strategiche e a volte anche alla presenza di legami emotivi.

Investimenti di capitale. Buzzel spiega come, quando un'impresa decide di integrarsi sia a monte che a valle deve avere il capitale necessario da investire nelle nuove attività. Solitamente, continua, investimenti ad elevate intensità di capitale sono poco profittevoli e quindi anche se l'integrazione verticale porta dei benefici potrebbero comunque non essere sufficienti per avere un adeguato ritorno. Porter spiega come, per essere sostenibile, l'integrazione verticale debba garantire un ritorno maggiore del costo opportunità del capitale per l'impresa. Secondo Porter inoltre l'integrazione verticale provocherebbe una

⁷⁹ La leva operativa esprime la variazione percentuale del reddito operativo al presentarsi di una certa variazione dei ricavi. È calcolata come il rapporto tra il margine di contribuzione e il reddito operativo dove il primo è la differenza tra ricavi e costi variabili mentre il secondo è il margine di contribuzione stesso e i costi fissi. La leva operativa può essere utilizzata come misura del rischio operativo in cui un'impresa incorre scegliendo una determinata struttura di costi.

⁸⁰ Buzzel R. D., *Is vertical Integration Profitable?*

riduzione della flessibilità di allocazione dei capitali dell'impresa. Questo perché la performance dell'impresa dipende da ogni singola fase e quindi l'impresa si vedrebbe costretta ad investire sempre nella fase più arretrata per preservare l'intera macchina. Precludendosi così la possibilità di investire altrove, rinunciando anche ad investimenti con ritorni più elevati.

Impossibilità ad accedere alla conoscenza di fornitori e clienti. Integrandosi le imprese possono essere escluse dall'accesso alla tecnologia e alla conoscenza prodotta da quelli che erano i loro fornitori o clienti. L'impresa integrata dovrebbe quindi rimpiazzare questa mancanza producendo internamente conoscenza e tecnologia propria. Questo è tanto più svantaggioso quanto nel mercato vi è un'elevata presenza di soggetti indipendenti che investono in ricerca e sviluppo e quando parte di questa non è replicabile. Alcune imprese per evitare questo decidono di integrarsi solo parzialmente ma potrebbe essere comunque un problema dato che si mettono in una posizione di competizione con i loro fornitori o clienti.

Mantenimento dell'equilibrio. Questo è un svantaggio che Porter fa derivare dal fatto che le unità produttive dell'impresa integrata dovrebbero sempre avere capacità produttive bilanciate. Se, per esempio, una fase ha una capacità produttiva in eccesso l'impresa dovrebbe vendere parte di questo prodotto nel mercato o sacrificare questa capacità; al contrario, se la fase ha una domanda troppo elevata da quella successiva l'impresa dovrebbe acquistare nel mercato parte dei componenti o, anche in questo caso, sacrificare parte della produzione. L'acquisto o la vendita nel mercato però potrebbe causare dei problemi in quanto l'impresa dovrà relazionarsi con i suoi concorrenti. Buzzel spiega il medesimo fenomeno riconducendolo al fatto che differenti stadi della produzione solitamente hanno scale minime efficienti diverse e che l'impresa dovrebbe quindi o produrre una quantità grande abbastanza da soddisfarle tutte o produrre consapevolmente ad un livello inefficiente per alcune unità. Per Buzzel questo è un motivo per cui l'integrazione di mercato sarà probabilmente adottata da imprese che hanno una quota di mercato elevata rispetto ai concorrenti.

Incentivi limitati. Per Porter uno svantaggio dell'integrazione verticale è la mancanza di incentivi che si viene a creare per il fatto che le varie unità non concorrono più nel mercato e non hanno più gli stimoli ad essere efficienti e competitive. La soluzione che Porter propone è che l'impresa dovrebbe dare la possibilità di acquistare o vendere ogni unità

anche nel mercato così da creare una competizione tra unità interne e soggetti esterni che dovrebbe spingere ad aumentare all'efficienza e le performance.

Diverse esigenze gestionali. Porter individua un ulteriore rischio per le imprese integrate verticalmente nel fatto che attività diverse della catena produttiva possono avere diverse necessità dal punto di vista manageriale. Per esempio, le fasi di produzione rispetto a quelle di distribuzione al dettaglio possono essere molto diverse e richiedono di essere gestite diversamente. Nell'impresa verticalmente integrata però è possibile che si cerchi di uniformare all'interno dell'impresa l'uso di determinate pratiche gestionali; è anche possibile che alcuni managers siano molto bravi a gestire determinate attività e meno bravi a gestirne altre e in caso di integrazione si trovino a gestirle entrambe. Questa tendenza ad utilizzare lo stesso stile manageriale può portare all'inefficienza di alcune unità produttive. Buzzel definisce questo rischio come "la perdita di specializzazione" riferendosi all'uguaglianza manageriale usata per diverse attività che quindi perdono la loro gestione specializzata.

1.3.3 Particolarità dell'integrazione a valle

Porter nella sua opera⁸¹ si sofferma anche nel trattare gli specifici benefici e costi dell'integrazione a valle e quelli dell'integrazione a monte. Verranno riportati ora gli aspetti principali di entrambi iniziando con l'integrazione a valle.

Maggiore abilità nel differenziare il prodotto. L'integrazione verticale a valle fornisce il particolare beneficio di poter incrementare la differenziazione del prodotto rispetto a quelli della concorrenza o comunque far percepire il prodotto come differenziato dai clienti. Per esempio un'impresa che si inserisce nell'attività della distribuzione al dettaglio può meglio controllare la forza vendita, l'immagine e la location dei negozi ed incrementare i servizi offerti insieme al prodotto principale. Tutte queste attività possono risultare più difficoltose per un'impresa non integrata o ad ogni modo più costose.

Accesso ai canali distributivi. Integrandosi a valle l'impresa supera il problema dell'accesso alla distribuzione ed evita inoltre il potere contrattuale dei distributori e dettaglianti.

⁸¹ Porter M. E., *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*

Migliore accesso alle informazioni di mercato. Porter in questo caso sottolinea come solitamente le fasi più a valle nella catena produttiva sono quelle che hanno maggiori possibilità di reperire e controllare le informazioni provenienti dal mercato. Un'impresa integrata a valle ha sicuramente il vantaggio di poter stimare più rapidamente il livello di domanda e trasferire quest'informazione anche a tutti gli stadi a monte. Inoltre è possibile anche reperire informazioni riguardanti i gusti e le mode nonché i bisogni dei consumatori in modo più rapido ed affidabile potendo così preparare e modificare il mix di prodotti e componenti. È comunque importante tenere a mente che la capacità di recepire informazioni affidabili cambia da industria ad industria dipendendo anche da come è costituita la domanda. Sarà diverso reperire informazioni quando vi sono pochi grandi clienti o tantissimi piccoli consumatori.

Prezzi finali più elevati. Essere integrati a valle può dare la possibilità all'impresa di mettere in pratica delle attività per innalzare il prezzo di realizzo. Per esempio è più facile per un'impresa integrata a valle poter mettere in pratica attività di discriminazione del prezzo, ovvero vendere prodotti a prezzi diversi per differenti tipologie di consumatori. Inoltre, sempre per lo stesso obiettivo possono anche associare particolari servizi a pagamento alla vendita dei prodotti in modo da discriminare in base all'elasticità della domanda⁸². In questo caso vi saranno prezzi bassi per il prodotto così da raggiungere i consumatori con un'elasticità elevata, ma allo stesso tempo coloro che avranno un'elasticità bassa cioè coloro che solitamente utilizzano maggiormente il prodotto avranno bisogno anche dei servizi accessori che permettono di discriminare il consumatore in base alla quantità di utilizzo dello stesso.

1.3.4 Particolarità dell'integrazione a monte

Conoscenza di proprietà. Se un'impresa si integra verticalmente a monte ha un vantaggio nel diffondere il minor quantitativo di informazioni possibili riguardanti i suoi prodotti

⁸² In questo caso si fa riferimento all'elasticità della domanda al prezzo. Questa in microeconomia è utilizzata come misura della sensibilità della domanda al variare dei prezzi cioè spiega di quanto varia la domanda di un bene al variare del suo prezzo. Solitamente la domanda è considerata elastica se all'aumentare del prezzo essa diminuisce oppure se al diminuire dei prezzi essa aumenta. Al contrario quando questo non avviene la domanda è definita anelastica.

con soggetti esterni. Infatti, quando le imprese acquistano componentistica all'esterno devono fornire delle informazioni sul prodotto finale ai loro fornitori così da poter ottenere il componente con le caratteristiche ottimali. Questo può essere appunto evitato attraverso l'integrazione verticale a monte.

Differenziazione. Anche l'integrazione a monte oltre che quella a valle può consentire ad un'impresa di differenziarsi, anche se in modo diverso. In questo caso l'integrazione offre l'opportunità di creare differenziazione utilizzando gli input con particolari caratteristiche che permettono di migliorare il prodotto o comunque di differenziarlo da quello dei competitors.

1.3.5 Integrazione verticale e innovazione

Nei paragrafi precedente è emerso come vi siano sia benefici che svantaggi legati allo sviluppo tecnologico e all'appropriazione della conoscenza. Vi sono però particolari studi che si sono soffermati ad analizzare l'impatto dell'integrazione verticale sull'innovazione. Armour and Teece⁸³ hanno dimostrato, in relazione all'industria petrolifera, come vi sia una relazione statisticamente rilevante tra l'integrazione verticale e l'innovazione sia di base che applicata. I due studiosi hanno individuato anche quali sono gli incentivi che l'integrazione verticale dà all'innovazione. Il primo di questi è dato dalla rimozione delle asimmetrie informative che sono presenti nel mercato. Se vi è la possibilità di innovare tra fasi differenti della filiera produttiva solitamente vi è la necessità di acquisire nel mercato la conoscenza tecnologia posseduta dall'altra fase che l'impresa non svolge. In questo caso si può creare una situazione in cui venditore e compratore hanno informazioni differenti in favore solitamente del venditore. È possibile evitare l'asimmetria informativa attraverso un'accurata indagine e/o un apparato contrattuale efficiente; questo però fa sorgere dei costi di transazione piuttosto notevoli. La soluzione quindi che può essere scelta è quella dell'integrazione verticale che permette di eliminare i costi, le asimmetrie nonché possibili opportunismi collocando le differenti fasi e le conoscenze sotto la medesima proprietà. L'integrazione incentiva l'innovazione

⁸³Armour H. G., Teece D. J. (1980), *Vertical Integration and Technological Innovation*, The Review of Economics and Statistics, Vol. 62, No. 3, pp. 470-474.

anche dal punto di vista pratico in quanto un'impresa che svolge tutte le fasi produttive sarà maggiormente in grado di introdurre nuove tecnologie produttive o nuovi prodotti in maniera rapida ed efficiente in base alle attese future. Se pensiamo però ad unità produttive separate queste avranno ognuna delle aspettative differenti sul futuro e sugli eventi attesi e potrebbero mettere in pratica decisioni incompatibili tra loro. Dato che l'integrazione verticale riduce questo rischio, essa incrementa il valore atteso degli investimenti in ricerca e sviluppo. Inoltre, per avere un buon processo di ricerca e sviluppo, i due autori spiegano come è essenziale avere dei chiari obiettivi e come per formalizzare questi ultimi sia importante che i ricercatori abbiano la possibilità di osservare e spostarsi tra i vari stadi della produzione. Se l'impresa è integrata, questo processo avviene in maniera molto semplice; infatti, scienziati ed ingegneri ad esempio potranno liberamente analizzare ed osservare le tecnologie di ogni fase produttiva. Inoltre, questo processo contribuirà a creare e diffondere un linguaggio codificato che sarà di aiuto nel trasferire la tecnologia e le informazioni all'interno dell'impresa.

Langlois e Robertson⁸⁴ sottolineano come l'adozione della strategia di integrazione verticale possa dipendere dal livello di capacità e conoscenze presenti nell'industria. Quando l'assetto di queste capacità è diverso da quello necessario per dar vita all'innovazione funzionale allo sviluppo di un'industria, allora l'integrazione verticale può essere la soluzione per creare nuove capacità in maniera veloce e poco dispendiosa. Silver⁸⁵ invece vede l'integrazione verticale come il risultato di una forzatura derivante dalla mancanza di apprezzamento nell'industria verso un'innovazione. A volte in alcune industrie, spesso ancora giovani, un'impresa può non trovare sostenitori per le sue innovazioni ed è costretta ad integrarsi a monte o a valle. Può succedere infatti che nessuno creda che una certa innovazione sia utile o commerciabile o nessuno può comprendere i bisogni di un'impresa che quindi sarà costretta ad integrarsi per innovare. L'impresa quindi sarà costretta a cambiare il suo assetto per poter produrre internamente

⁸⁴Langlois R. N., Robertson P.L. (1995), *Innovation, networks and vertical integration*, Research policy 24.4, pp 543-562.

⁸⁵ Silver M. (1984). *Enterprise and the scope of the firm*. Martin Robertson.

l'innovazione di cui ha bisogno o per poter sfruttare un'innovazione sviluppata ma non richiesta da altri⁸⁶.

1.4 Recenti sviluppi dell'integrazione verticale

1.4.1 Disintegrazione verticale

L'integrazione verticale è stata una delle strategie più diffuse tra le imprese in vari settori durante lo scorso secolo ma sul finire di questo è divenuto molto frequente il processo inverso ossia la disintegrazione verticale, molte volte chiamata con il termine inglese outsourcing. L'outsourcing⁸⁷, diffusosi appunto negli anni '90 per continuare anche nei 2000, si verifica quando un'impresa si accorda con un'altra organizzazione per rifornirsi di beni o servizi che erano tipicamente prodotti internamente e che invece ora saranno acquistati all'esterno⁸⁸. L'outsourcing è ancora oggi una delle strategie più adottate dalle imprese per sostenere la loro competitività. A sostegno di questo i dati ISTAT mostrano come nel 2016 ancora il 15,1% delle imprese manifatturiere italiane hanno dichiarato di voler esternalizzare fasi svolte all'interno dell'azienda per incrementare la loro competitività, il dato sale al 17,6% nel 2017⁸⁹.

Come spiega Mahnke⁹⁰ le imprese negli ultimi decenni si sono trovate a coesistere con un ambiente competitivo in rapido mutamento, l'introduzione di nuove tecnologie produttive, la standardizzazione e diffusione di tecnologie di comunicazione accompagnate in molti luoghi da un aumento della deregolamentazione hanno provocato spesso una riduzione dei costi di transazione che ha reso più conveniente la produzione esternalizzata. Inoltre, lo stesso autore mostra come, molte volte, vi è stato un cambiamento nella competizione che si è focalizzata maggiormente nel processo di

⁸⁶ Silver utilizza l'esempio della Ford Motor Company che nel progettare la sua linea di assemblaggio fu costretta a crearsi internamente molti prototipi di macchine assemblatrici in quanto le imprese specializzate in questo non ritenevano possibile o conveniente costruire questo tipo di macchinari.

⁸⁷ L'outsourcing però non è un concetto di recente formazione, molti autori nel tempo hanno trattato l'argomento già a partire da Smith con il suo studio della divisione e specializzazione del lavoro.

⁸⁸ Belcourt M. (2006), *Outsourcing — The benefits and the risks*, Human Resource Management Review 16, pp. 269–279.

⁸⁹ ISTAT (2017), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, edizione 2017*.

⁹⁰ Mahnke V. (2001), *The Process of Vertical Dis-integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing*, Journal of Management and Governance 5, pp. 353–379.

sviluppo di conoscenza specializzata accompagnata dallo sfruttamento di vantaggi derivanti dalla cooperazione con altre organizzazioni. Herringel e Wittke⁹¹ spiegano l'aumento di strategie di disintegrazione come risposta all'intensificarsi della competizione a livello globale, al rapido cambiamento tecnologico, all'abbreviazione del ciclo di vita dei prodotti nonché alla domanda dei consumatori sempre più orientata verso prodotti differenziati e customizzati. Per gli autori, in queste circostanze, le risorse dell'impresa divengono sovraccaricate e non possono più rispondere efficientemente, cosicché per diminuire il rischio ed aumentare la flessibilità l'impresa decide di esternalizzare parte della produzione.

Quest'ultime possono essere alcune delle cause che spingono imprese in settori diversi a disintegrarsi verticalmente per ottenere differenti vantaggi. Kremic, Tukul e Rom⁹² hanno individuato, analizzando l'enorme letteratura a disposizione, quali sono i vantaggi più diffusi e ricercati dalle imprese. Tra questi il più rilevante sembra essere la possibilità di ridurre i costi in quanto i fornitori esterni, specializzandosi, hanno dei costi inferiori. Importanti risultano essere anche la riduzione degli investimenti di capitale, l'aumento della qualità, la trasformazione di costi fissi in variabili, l'aumento della flessibilità, l'aumento della velocità dei processi, l'accesso a maggiori tecnologie, l'accesso a più talenti e capacità, la rifocalizzazione sulle attività core e l'imitazione dei competitors⁹³.

Da un'indagine della società di consulenza Deloitte del 2016⁹⁴, grafico 1.5, è emerso come ancora oggi il motivo principale per esternalizzare alcune attività è la riduzione dei costi (59% delle imprese) seguita dalla volontà di rilocalizzarsi sulle attività core dell'impresa (57%). Altre motivazioni rilevanti sono legate alla risoluzione di problematiche sulla capacità produttiva interna e alla ricerca di una qualità maggiore sui servizi. Tra le altre ragioni vi sono anche la semplificazione nella gestione del business, l'accesso facilitato al capitale intellettuale di terzi e il dover esternalizzare per implementare un più ampio cambiamento nell'impresa.

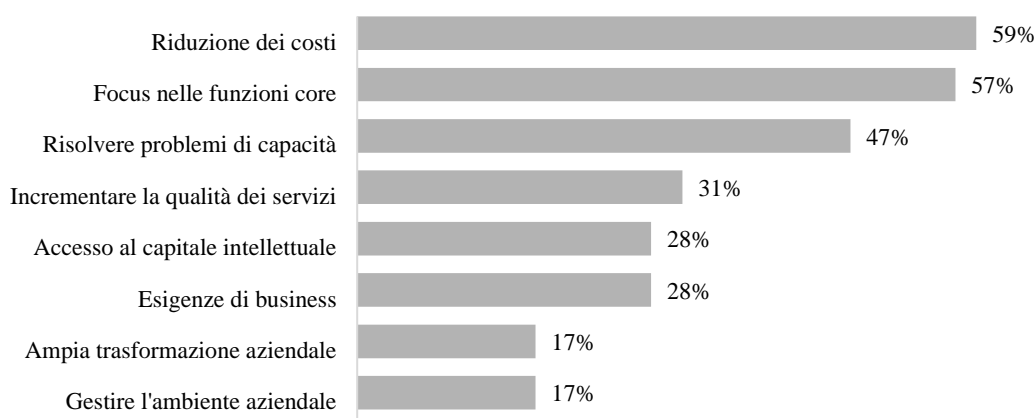
⁹¹ Herringel G., Wittke V. (2004), *Varieties of Vertical Disintegration: The Global Trend Toward Heterogeneous Supply Relations and the Reproduction of Difference in US and German Manufacturing*, Industry Studies Association Working Paper Series.

⁹² Kremic T., Tukul O. I., Rom W. O., (2006), *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 11 Iss 6 pp. 467 – 482.

⁹³ In appendice è riportata la tabella completa tratta dall'opera di Kremic, Tukul e Rom con l'elenco di tutti i vantaggi e gli autori che li hanno trattati.

⁹⁴ Deloitte (2016), *2016 Global Outsourcing Survey, outsourcing Accelerate Forward*, Deloitte Consulting LLP.

Grafico 1.5 - Motivazioni per esternalizzare



La disintegrazione però presenta anche dei rischi che, se sottovalutati, possono annullarne i benefici anche completamente. Kremic, Tukel e Rom nella loro opera individuano anche i più frequenti rischi tra cui il più diffuso sembra essere la sovrastima dei benefici in parte dovuta al fatto che i fornitori esterni abbiano performance più elevate inizialmente solo per fare una buona impressione. Altri rischi e svantaggi sembrano essere la mancanza di metodologia da parte dei managers, particolari problematiche legate all'esternalizzazione dell'IT, problemi con il morale dei dipendenti, dipendenza dai fornitori, perdita di conoscenza o possibilità di sfruttare future opportunità, clienti insoddisfatti e mancanza di relazioni stabili con i fornitori⁹⁵.

Belcourt⁹⁶ sottolinea in particolare come l'outsourcing potrebbe avere un impatto molto negativo sui dipendenti dell'impresa. L'organizzazione normalmente crea nei dipendenti un senso di identificazione, di sicurezza e appartenenza che possono venire meno con l'attuazione di politiche di esternalizzazione. Durante la disintegrazione i dipendenti possono essere trasferiti al nuovo fornitore (o cliente), o riallocati in altre funzioni, licenziati o pensionati. L'outsourcing può quindi generare sfiducia e ostilità che possono portare fino alla perdita della cultura organizzativa. Inoltre, quando iniziano a circolare

⁹⁵ Anche in questo caso è possibile trovare la tabella completa tratta dall'opera di Kremic, Tukel e Rom con l'elenco di tutti i vantaggi e gli autori che li hanno trattati in appendice.

⁹⁶ Belcourt M. (2006), *Outsourcing — The benefits and the risks*.

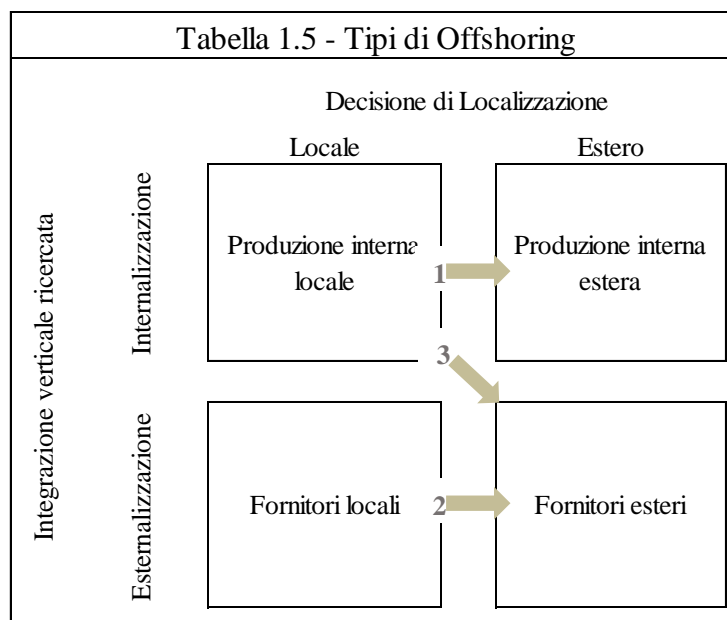
voci riguardo all'inizio di un processo di esternalizzazione solitamente i dipendenti più talentuosi iniziano a cercare nuove opportunità in altre imprese e generalmente tutti i dipendenti diventano meno produttivi. La reazione quindi dei dipendenti è un rischio elevato per l'impresa che decide di disintegrarsi e che non deve essere sottovalutato dai manager.

Mahnke⁹⁷ invece ravvede come principale svantaggio all'outsourcing il sorgere di switching cost dovuti in particolare all'inseparabilità della governance e alla complementarità delle capacità. Nel primo caso l'autore spiega che, quando un'impresa sceglie un particolare tipo di controllo delle transazioni questo influenza anche il controllo delle transazioni che avverranno in futuro. Il tipo di governance prescelta per alcune transazioni, come ad esempio l'integrazione verticale e non il mercato, fa sì che si generano delle particolari inefficienze nel cambiare tipologia di governance in futuro. L'autore, per esempio, riconduce a queste inefficienze il problema legato all'impegno preso con i dipendenti e le conseguenze negative esposte poco sopra. Per quanto riguarda la complementarità delle capacità l'autore spiega come le capacità che l'impresa sviluppa nel corso del tempo siano proprie dall'ambiente organizzativo in cui sorgono e che, disintegrandosi, l'impresa separa parte di queste capacità rischiando di perdere anche quelle legate alle funzioni che non esternalizza. Per l'autore le differenti capacità delle imprese sono strettamente legate le une alle altre e queste potrebbero perdere di valore una volta che vengono estrapolate dal contesto in cui si sono sviluppate. In particolare la complementarità esisterebbe quando l'impresa investe in un'attività ed aumenta il ritorno anche nell'altra e viceversa. La presenza di questa complementarità e la perdita di valore che si avrebbe nel separare le varie capacità creano dei limiti alla disintegrazione che un'impresa deve mettere in atto.

⁹⁷ Mahnke V., *The Process of Vertical Dis-integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing*,

1.4.2 Offshoring e Reshoring

Un'altra tendenza piuttosto recente e strettamente legata all'integrazione verticale è quella dell'offshoring o anche, in italiano, delocalizzazione. Sako⁹⁸ spiega che l'offshoring si ha quando le imprese decidono di importare beni o servizi dall'estero che prima invece ottenevano nel loro paese di origine. Sako mostra anche tre possibili casi in cui si può manifestare l'offshoring (vedi tabella 1.5). Il primo è quando l'impresa passa da produrre nel paese di origine a produrre in un paese straniero e, in questo caso, potremmo dire che il grado di integrazione verticale dell'impresa non subisce cambiamenti. Il secondo caso è quello di un'impresa che passa dall'acquistare beni e servizi nel paese di origine a rifornirsi da un fornitore estero; anche in questo caso il grado di integrazione verticale non cambia. Il terzo caso è quando un'impresa passa da produrre internamente nel suo paese ad acquistare bene o servizi da un fornitore estero mettendo in atto contemporaneamente una disintegrazione verticale ed una delocalizzazione. Il quarto caso, che è possibile ipotizzare ma che l'autrice non presenta⁹⁹, è quello in un'impresa che passa dal rifornirsi da fornitori locali a produrre direttamente all'estero ovvero integrandosi verticalmente attraverso una delocalizzazione.



(Adattato da Sako,2005)

⁹⁸ Sako M. (2005), *Outsourcing and Offshoring: Key Trends and Issues*, Background Paper prepared for the Emerging Markets Forum, Sai Business School, Oxford.

⁹⁹ Forse perché teoricamente possibile ma poco attuato nella pratica.

Grossman e Rossi-Hansberg¹⁰⁰ descrivono l'offshoring come la risultante dell'indebolimento del legame tra specializzazione del lavoro e concentrazione geografica dovuto agli enormi avanzamenti nei campi dei trasporti e delle comunicazioni che rendono possibile praticare singole attività del processo produttivo in maniera separata nel tempo e nello spazio. Per i due autori da quando è possibile spostare componenti e beni intermedi in maniera semplice ed economica e da quando è possibile assegnare compiti e dare istruzioni per via elettronica in tempo reale le imprese possono sfruttare le differenze di costo dei fattori produttivi tra differenti paesi senza sacrificare i guadagni derivanti dalla loro specializzazione.

Le imprese che decidono di spostarsi all'estero lo possono fare, oltre che per vantaggi sul costo di produzione, anche per altre motivazioni. Per indagare queste può essere opportuno riferirsi al famoso paradigma eclettico di Dunning¹⁰¹. L'autore individua quattro principali spinte all'internazionalizzazione che possono essere anche interpretate per spiegare l'offshoring. (1) *Resource seeking advantage* che concerne la presenza nel paese estero di materie prime, infrastrutture e risorse facilmente accessibili per l'impresa. (2) *Marketing seeking advantage* che riguarda la disponibilità nel paese estero di talenti e fornitori con un costo però contenuto grazie anche alla presenza di buone politiche attuate dal governo. (3) *Efficiency seeking advantage* che si riferisce, nello stesso momento, alla presenza combinata di contenuti costi di produzione e fattori della produzione, industrie specializzate e la rimozione da parte del governo di barriere commerciali. (4) *Strategic asset seeking advantage* che si riferisce allo sviluppo di conoscenza relativa ad esempio al mercato ed ai consumatori potendo creare, sfruttare e mantenere delle sinergie tangibili o intangibili.

Nonostante i vantaggi dell'offshoring negli ultimi anni si è assistito anche ad un fenomeno inverso definito reshoring. Si ha reshoring appunto quando le imprese decidono di non importare più beni e servizi dall'estero ma di acquistarli o produrli nella loro area di origine. Quello che differenzia il reshoring da una semplice decisione di localizzazione è per Gray et al.¹⁰² il fatto che l'impresa debba in passato aver preso una decisione di

¹⁰⁰ Grossman G. M., Rossi-Hansberg E. (2008), *Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring*, American Economic Review, 98:5, pp. 1978–1997.

¹⁰¹ Dunning, J. H. (1998). *Location and the multinational enterprise: A neglected factor?* Journal of International Business Studies, 29, pp. 45–66.

¹⁰² Gray J.V., Skowronsky K., Esenduran G., Rungtusanatham M. J. (2013), *The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do*. Journal of Supply Chain Management.

offshoring. Il reshoring quindi consiste nel ritornare suoi propri passi da parte di un'impresa. Gli autori individuano inoltre quattro casi di reshoring che sono riassunti nella figura¹⁰³ qui sotto. (1) *In-house reshoring*, nel quale un'impresa che produceva internamente all'estero ricolloca la produzione sempre interna nel paese di origine, in questo caso l'impresa è integrata verticalmente sia prima che dopo il reshoring. (2) *Reshoring for outsourcing*, in cui un'impresa che produceva internamente all'esterno sposta il suo approvvigionamento nel paese di origine acquistando da fornitori locali; in questo caso, l'impresa si disintegra verticalmente durante il reshoring. (3) *Reshoring for insourcing*, in questo caso un'impresa che acquistava prodotti o servizi da fornitori esteri decide di produrre internamente nel suo paese di origine; il grado di integrazione verticale in questo caso aumenta. (4) *Outsourced reshoring*, nel quale l'impresa acquistava da fornitori esteri e decide di passare a fornitori locali senza cambiare il livello di integrazione verticale.

Tabella 1.6 - Tipi di Reshoring			
		A: Onshore	
		In-House	Outsourced
Da: Offshore	In- House	In- House Reshoring	Reshoring for Outsourcing
	Outsourced	Reshoring for Insourcing	Outsourced Reshoring

(Gray et al, 2013)

Ellram, Tate e Petersen¹⁰⁴ nel loro lavoro individuano quali sono le cause più frequenti di reshoring secondo la letteratura. Tra queste possiamo trovare l'aumento dei costi di

¹⁰³ Gray J.V., Skowronsky K., Esenduran G., Rungtusanatham M. J. (2013), *The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do.*

¹⁰⁴ Ellram L., Tate W.L., Petersen K.J. (2013), Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management.*

trasporto associato all'aumento dei costi del carburante, l'aumento dei costi del lavoro nei paesi definiti low-cost, il rallentamento della catena di fornitura globale a causa dell'adozione da parte dei trasporti marittimi di velocità ridotte per risparmiare carburante, la crescita di attenzione nei confronti dei problemi ambientali, l'aumento della volatilità dei cambi, l'incremento di furti di proprietà intellettuale che si hanno in molti paesi del mondo, l'elevata rapidità di risposta della supply chain se questa è localizzata vicino al consumatore finale nonché la percezione di poter intervenire con più rapidità ed efficienza se la supply chain è localizzata tutta nelle vicinanze dell'impresa.

1.5 Conclusioni del capitolo

Nel capitolo appena concluso sono state evidenziate le teorie principali riguardanti l'integrazione verticale, le varie tipologie con cui questa strategia viene adottata, i suoi vantaggi e i suoi rischi nonché le più recenti tendenze in questo campo. Madre di tutte le dottrine economiche sull'integrazione verticale, la teoria dei costi di transazione, evidenzia come le imprese abbiano un particolare incentivo alla verticalizzazione dovuto alla presenza di particolari fattori tra cui, di primaria importanza, l'elevata incertezza, la specificità degli asset ed il ripetersi con frequenza delle transazioni, senza dimenticare l'opportunismo che può essere messo in atto dalle controparti. L'impresa è posta di fronte ad una scelta: da un lato l'integrazione verticale con i costi di produzione e amministrazione che ne derivano e dall'altro l'approvvigionarsi nel mercato sostenendo però i costi di transazione. L'impresa quindi valuterà quali sono i costi maggiori decidendo così di integrarsi o meno. Senza dubbio i vantaggi e le motivazioni per integrarsi possono essere molteplici, come è dimostrato dalla ricca letteratura in materia solamente in parte trattata in questo scritto, ma la presenza dei costi di transazione è certamente un fattore primario in grado di spiegare la diffusione di tale strategia. In questa visione si spiega anche come nel finire del secolo scorso sia diventato più comune l'utilizzo della strategia opposta, l'esternalizzazione. In un ambiente caratterizzato dalla facilità delle comunicazioni e dalla rapida evoluzione tecnologica le transazioni diventano più semplici, più semplice diviene la contrattazione e il controllo e si riducono di conseguenza i costi di transazione.

Come già detto anche molte altre cause e vantaggi sono stati individuati nel tempo in relazione all'integrazione verticale, anche se molti di questi possono comunque essere ricondotti alla presenza di particolari insidie provenienti dall'attuazione delle transazioni nel mercato. Tra questi benefici i più frequenti ed importanti sono l'innalzamento di barriere all'entrata e alla mobilità, la sicurezza di un certo assorbimento della produzione a valle nonché la sicurezza di ricevere i componenti dalle fasi a monte, capacità tecnologiche ed innovative più sviluppate, sfruttamento delle economie di integrazione nonché il poter sfruttare rendimenti elevati in business adiacenti a quelli già presidiati. A cui si aggiungono il migliore accesso alle informazioni di mercato ed ai canali distributivi nonché la maggiore abilità nel differenziare il prodotto e la possibilità di praticare prezzi finali più elevati. L'altra faccia della medaglia però è il sorgere di particolari rischi e costi come la diminuzione della flessibilità, i costi che si devono sostenere per entrare nelle nuove fasi nonché le barriere all'uscita che si innalzano ma anche le difficoltà manageriali nel gestire operazioni diverse e i vari problemi di tipo finanziario che possono insorgere.

Come accennato poco sopra negli ultimi due decenni si è assistito alla diffusione del processo inverso rispetto all'internalizzazione delle fasi produttive ovvero l'outsourcing. Questo è stato spiegato da varie teorie come la risposta ai cambiamenti ambientali, all'aumento dell'instabilità e delle caratteristiche della domanda che richiedono maggiore flessibilità da parte delle imprese, flessibilità che molti colossi verticalizzati non possedevano. Anche l'espansione della concorrenza su scala globale e l'avvicinamento delle distanze ha favorito il processo dell'outsourcing dandogli anche spesso un taglio appunto internazionale attraverso l'offshoring. Anche se oggi si assiste al rimpatrio di alcune fasi del processo di produzione, soprattutto quelle a maggiore valore aggiunto, nei paesi di origine delle imprese, l'esternalizzazione e la delocalizzazione rimangono fenomeni attuali e vivi tra le scelte aziendali. Difficile è da prevedere quale sarà il trend futuro in proposito se ancora una maggiore deverticalizzazione dei processi produttivi o se un ritorno all'integrazione o come probabile, e da un certo punto di vista già frequente, lo sviluppo di accordi e partnership volte ad ottenere i medesimi risultati dell'integrazione verticale ma limitandone i rischi come la perdita di flessibilità strategica e l'immobilizzazione di ingenti quantità di capitali. Vi sono comunque ancora oggi imprese che fanno dell'integrazione verticale la loro strategia di successo, come Luxottica, a cui sono dedicati i prossimi capitoli, e che ne hanno saputo sfruttare al meglio i vantaggi,

forse adattando l'integrazione verticale a quelle che sono state le sfide economiche e manageriali degli ultimi decenni.

Capitolo II

Industria dell'occhialeria e Luxottica

In questo secondo capitolo si scenderà nel dettaglio dell'industria dell'occhialeria dopo aver analizzato una selezione di letteratura rilevante sull'integrazione verticale nel capitolo precedente. Si darà un'overview dell'industria spiegandone la struttura, le tendenze recenti ed il valore che essa ricopre facendo delle distinzioni tra i vari segmenti presenti al suo interno e le varie aree geografiche. Un breve sguardo sarà dato anche all'industria dell'occhiale italiana ed in particolare al distretto bellunese, storico distretto industriale specializzato nella produzione di occhiali e componenti. Si scenderà poi nel caso specifico di Luxottica, impresa leader dell'industria, mostrandone i principali dati e le tappe più importanti della sua storia per poi spiegare il suo modello di business verticalmente integrato. Luxottica è un'impresa che da decenni rafforza il suo grado di integrazione verticale nonostante molte altre imprese lo stiano riducendo. Ci si soffermerà brevemente sulle fasi della catena del valore svolte internamente, dal design alla distribuzione al dettaglio per far meglio comprendere l'entità dell'integrazione. Il capitolo terminerà con un confronto tra il grado di integrazione di Luxottica e delle altre imprese dell'industria.

2.1 L'industria dell'occhialeria

2.1.1 Principali attori e tendenze

Quella dell'occhialeria è un'industria in crescita, costituita a sua volta da due grandi rami quello delle lenti e quello delle montature, a cui si aggiunge poi l'indotto¹⁰⁵. Il sub-settore delle montature è anch'esso solitamente diviso in due categorie quella delle montature da vista e quella degli occhiali da sole. Dal punto di vista globale si assiste alla presenza di due grandi aree geografiche di produzione quella dell'Sud-Est Asiatico e dell'America Latina da un lato e quella occidentale con produttori americani, europei e giapponesi

¹⁰⁵ Con indotto si intendono ad esempio le imprese che fabbricano macchinari per la produzione di occhiali o componenti di questi od anche i produttori di accessori per occhiali come gli astucci.

dall'altro. Le due aree si contraddistinguono principalmente per il segmento di produzione in cui operano, rispettivamente la prima dedicata alla produzione di fascia bassa mentre la seconda dedicata maggiormente alla produzione di fascia medio-alta e alta¹⁰⁶. Volendo individuare i player principali dell'industria dell'occhialeria è doveroso, anche in questo caso, osservare il comparto lenti separato da quello montature. Per quanto riguarda le lenti troviamo un mercato costituito principalmente da imprese estere di cui leader è sicuramente la multinazionale Essilor International S.A., con una quota di mercato nel 2015 del 30,6%, seguita dalla tedesca Carl Zeiss AG, con una quota dell'8% di mercato, e dalla giapponese Hoya Corp, con una market share del 6,2%¹⁰⁷; di rilievo anche la Rodenstock GmbH altra società tedesca produttrice non solo di lenti ma anche montature. Guardando un po' più nel dettaglio queste imprese Essilor nasce nel 1849 ed è oggi presente in più di cento stati con una strategia basata soprattutto sull'innovazione allocando circa centocinquanta milioni di euro ogni anno alla ricerca e sviluppo. Zeiss è stata fondata nel 1846 ed è oggi presente in oltre 40 stati offrendo non solo lenti oftalmiche ma anche lenti per camere e cineprese nonché binocoli, soluzioni mediche, ricerca biomedicale, semiconduttori, componenti per industria meccanica e automobilistica nonché planetari. Hoya nasce nel 1941 in Giappone producendo lenti da vista per poi diversificarsi anche nella produzione di soluzioni per la cura della vista, medicali e dell'information technologies. Rodenstock, fondata nel 1877 in Germania, produce sia lenti oftalmiche che montature per occhiali da vista in dodici differenti paesi distribuendo i suoi prodotti in più di ottanta stati.

Per quanto riguarda invece il segmento delle montature le imprese italiane ricoprono un ruolo principale; infatti, tra i leader del settore oltre a Luxottica vi sono anche Safilo, De Rigo e Marcolin sa cui si aggiungono Allison e Italia Independent. Oltre alle imprese italiane vi sono anche rilevanti player esteri tra cui il più importante è l'americana Marchon, oggi di proprietà della società assicurativa internazionale VSP Global. È inoltre obbligatorio citare la presenza di grandi gruppi del settore del lusso che negli ultimi anni stanno entrando direttamente nel mercato dell'occhialeria scegliendo quindi l'integrazione e la produzione interna rispetto a dare il marchio in licenza. In particolare

¹⁰⁶ Pegan, G., De Luca, P., Dal Pont, M. (2015). Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia.

¹⁰⁷ Dati Euromonitor.

con questo ci si riferisce a Kering, che già da alcuni anni ha avviato questa strategia, ed a LVMH che ha recentemente annunciato la nascita di una joint venture con Marcolin. Guardando alle quote di mercato nel comparto delle montature nel segmento vista le prime tre imprese del 2015 sono state Luxottica con il 22,9%, seguita da Safilo con il 5,8% e VSP Global (Marchon) con il 2,1%; nel segmento degli occhiali da sole al primo posto troviamo sempre Luxottica con il 43,7% di market share, al secondo Safilo con il 13,4% ed al terzo Essilor con il 4,3%¹⁰⁸. In questo contesto, Luxottica ricopre sicuramente il ruolo di leader con una quota di mercato di circa il 16%¹⁰⁹ con riferimento all'intero mercato globale dell'occhialeria quindi sia lenti che montature.

Come abbiamo detto, l'industria dell'occhialeria è un'industria in crescita ed a sostegno di questo vi sono anche le aspettative di Luxottica. Nell'Annual Review 2015¹¹⁰ infatti l'impresa di Agordo stima un incremento delle future vendite di montature nei prossimi cinque anni di circa il 20% grazie alla presenza di tre principali driver che influenzano positivamente la domanda. Il primo di questi fenomeni che viene esposto nel suddetto documento è il mutamento demografico; si stima infatti che nel 2030 vi saranno circa 2,9 miliardi di persone con problemi alla vista a livello mondiale. Questo numero sarà dovuto da un lato alla crescita della popolazione ed al suo invecchiamento e dall'altro allo stile di vita che si sta diffondendo dove vi è una maggiore esposizione a TV, PC, tablet e smartphone. Il secondo fattore sarà l'aumento della penetrazione del prodotto. Ad oggi è stimato che il 60% della popolazione mondiale ha bisogno di correzioni alla vista ma solo il 25% della popolazione ha soddisfatto questo bisogno. Questo gap nella penetrazione costituisce un'importante opportunità per l'intera industria in quanto significa che la maggior parte dei potenziali consumatori ancora deve essere raggiunta. L'ultimo fenomeno è la graduale trasformazione degli occhiali da strumento medico ad accessorio di moda. Questo fa sì che sempre più persone considerano l'occhiale parte essenziale del loro stile influenzando così le abitudini di acquisto di molti consumatori. Oggi infatti si assiste alla riduzione del ciclo di vita dell'occhiale nonché all'aumento della numerica di consumatori che acquistano più occhiali contemporaneamente. Il comparto occhialeria all'interno del settore del lusso sta crescendo ad oggi molto

¹⁰⁸ Dati Euromonitor

¹⁰⁹ Elaborazione Luxottica su dati Euromonitor.

¹¹⁰ Luxottica. (2017). *Annual Review 2015*. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/annual-review-2015> [Visitato 9 Mar. 2017].

velocemente mostrando così il suo enorme potenziale che risulta essere confermato anche dalla sempre maggior presenza degli occhiali¹¹¹ in canali distributivi tipici del lusso come i travel retail ed i department store. Questo fenomeno che fa percepire l'occhiale come un accessorio è inoltre molto rilevante nei paesi emergenti dove si osserva una generale crescita della consapevolezza nei confronti del mondo del lusso; paesi inoltre dove si sta formando adesso la classe medio-alta con redditi a disposizione in forte crescita.

Se il segmento vista da un lato costituisce fonte di grandi opportunità future dall'altro potrebbe serbare anche dei rischi. L'invecchiamento della popolazione e l'incremento dei problemi sono oggi accompagnati però dall'aumento del ricorso ad altri metodi di correzione differenti dagli occhiali. La chirurgia laser, per esempio, negli ultimi anni si è diffusa con tassi molto sostenuti, causa anche della progressiva riduzione dei costi di tale servizio. Inoltre anche l'uso delle lenti a contatto, come mezzo di correzione della vista, è in crescita e risulta essere preferito a volte per motivi di comfort, estetica e praticità, soprattutto negli sport. Come è evidente l'incremento dell'uso di questi mezzi alternativi agli occhiali ne fanno diminuire la domanda e la profittabilità¹¹². Un altro fattore che minaccia ogni anno il mercato dell'occhialeria è la contraffazione. Gli occhiali sono tra gli accessori più contraffatti al mondo; basti pensare che solo in Italia nel 2014 sono stati sequestrati circa trecento milioni di pezzi contraffatti e chiusi circa duecentosessanta siti di vendita di prodotti contraffatti. Ray-Ban è tra i marchi più contraffatti al mondo e nel triennio 2013-2015 Luxottica¹¹³ ha individuato circa dodici milioni di falsi facendo chiudere circa ventimila siti-truffa in tutto il mondo¹¹⁴. La contraffazione degli occhiali costituisce in primo luogo un rischio per i consumatori dato che i materiali utilizzati potrebbero essere dannosi per il viso e per la pelle nonché le lenti potrebbero non essere in linea con gli standard di sicurezza. Dal punto di vista economico è stimato invece che

¹¹¹ Specialmente quelli da sole che da prodotto stagionale stanno diventando una presenza costante nei vari punti vendita.

¹¹² MarketLine (2013), *Luxottica. Rise to power through extreme vertical diversification*, MarketLine Case Study.

¹¹³ In particolare Luxottica ha sviluppato un sistema, chiamato GLOW (Guaranteed Luxottica Origin Worldwide), che basandosi sulla tecnologia RFID permette di verificare l'autenticità dei prodotti e la regolarità dei canali di vendita.

¹¹⁴ Luxottica. (2017). *Lotta alla contraffazione: Stati Uniti e Italia a confronto su sfide e opportunità di collaborazione*. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/lotta-contraffazione-stati-uniti-italia-confronto-sfide-opportunita-collaborazione> [Visitato 28 Mar. 2017].

solo in Italia a causa dei falsi il settore dell'occhialeria perda circa cento milioni di euro con una perdita nel tessuto italiano stimata di circa cinquecento lavoratori¹¹⁵.

2.1.2 Valore del mercato

Nel 2015 l'intero mercato dell'occhialeria¹¹⁶ mondiale valeva circa ottantasette miliardi di euro corrispondenti a due miliardi abbondanti di unità vendute, i due valori sono rispettivamente in crescita rispetto al 2014 del +2,2% e del +4,7%¹¹⁷. Se ci si sofferma sulla distribuzione geografica di questi dati è possibile vedere come a volumi il mercato più grande è quello dell'Asia-Pacifico con il 40% del totale seguito dal mercato Europeo, che rappresenta il 22% dell'intero mercato, e poi troviamo il Nord-America e l'America Latina con rispettivamente 19% e 12%; infine, vi sono quello Medio Orientale-Africano con il 6% e quello dell'Australasia con il 2%. Se però si guarda al valore allora i mercati più grandi sono quello Europeo e quello Nord-Americano che rappresentano il 32% ed il 31% dell'intero valore seguiti da Asia-Pacifico con il 23%, America Latina 10%, Medio Oriente-Africa 3% e Australasia 2%¹¹⁸. Se si guarda al solo segmento delle montature ed occhiali da sole, nel quale Luxottica è più attiva, nel 2015 a valore vi è stato un giro d'affari di circa quarantasette miliardi ovvero il 53% dell'intero mercato dell'occhialeria. Questo dato di valore si traduce a volume in quasi un miliardo di unità ovvero circa il 45% dell'intero mercato a volumi. Anche in questo caso soffermandosi sulla distribuzione geografica di questi dati possiamo vedere che in volumi la prima regione è l'Asia con il 35% del totale seguita dall'Europa con il 23%, Nord America con il 20%, America Latina 11%, Medio Oriente-Africa 9% e Australasia 2%. In valore invece la prima area risulta essere il Nord America con il 29% del totale seguita dall'Europa con il 27%, dall'Asia-Pacifico 25%, America Latina 13%, Africa 4% ed ultima Australasia con il 2%¹¹⁹. A

¹¹⁵ CNCU (2015), *La contraffazione dell'occhialeria. Vademecum per il consumatore*. Realizzato da CNCU con la collaborazione di Anfao e finanziato dal MiSE.

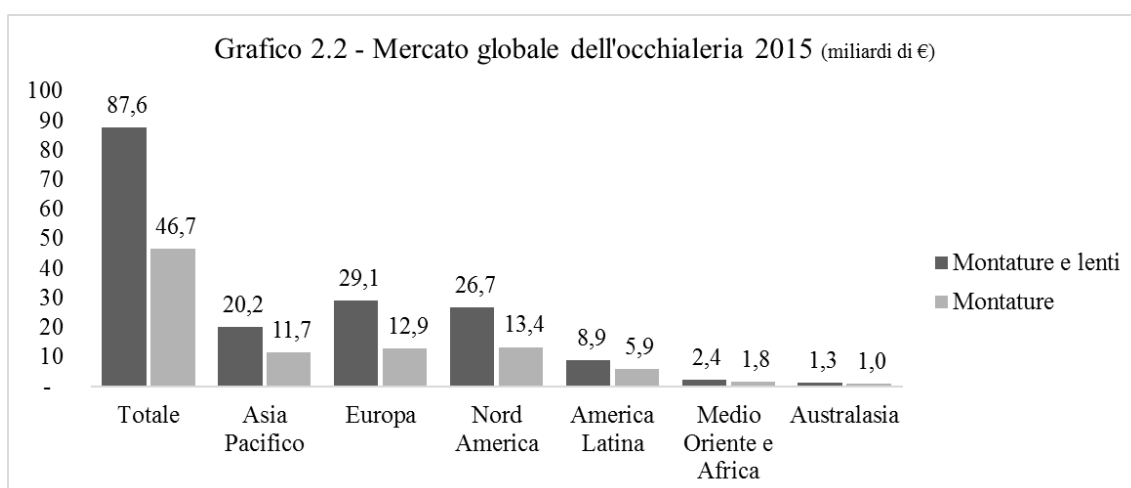
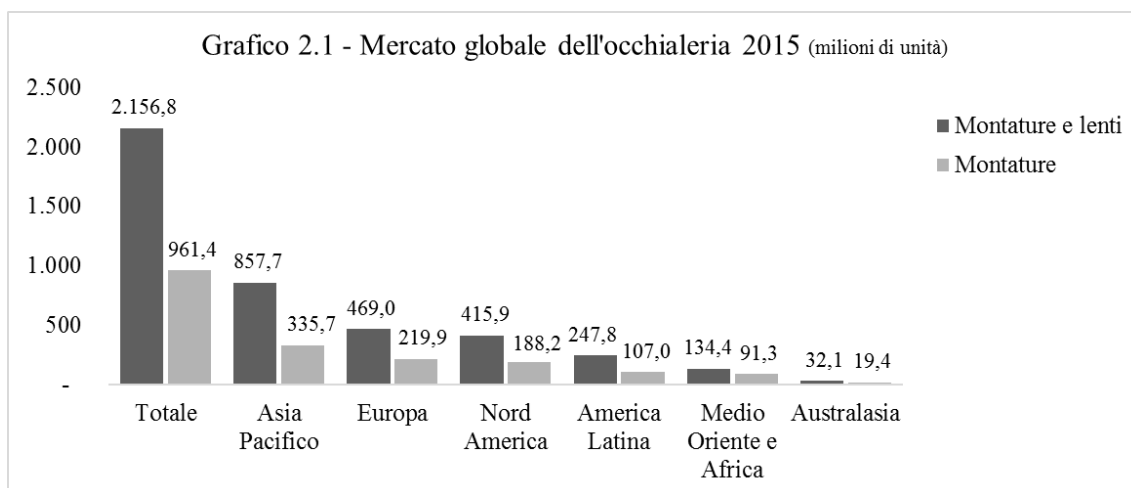
¹¹⁶ In questo caso per mercato dell'occhialeria si fa riferimento alle lenti, alle montature da vista e agli occhiali da sole escludendo l'indotto e le lenti a contatto.

¹¹⁷ Elaborazione Luxottica su dati Euromonitor.

¹¹⁸ Elaborazione Luxottica su dati Euromonitor.

¹¹⁹ Elaborazione Luxottica su dati Euromonitor.

seguire i grafici 2.1 e 2.2¹²⁰ mostrano il dettaglio in valore assoluto per volumi e per valori della distribuzione per area geografica.



Nel settore delle sole montature possiamo vedere come le montature da vista rappresentino il 40% del mercato mentre gli occhiali da sole il restante 60% in volume mentre in valore le percentuali diventano rispettivamente 34% e 66%¹²¹.

Guardando al futuro, il settore delle montature e degli occhiali da sole è previsto in crescita. In particolare in termini di volumi è prevista una crescita tra il 2015 e il 2018 di circa novantacinque milioni di unità ovvero l'1,8% mentre in valore la crescita attesa è di quasi dieci miliardi ovvero il 3,9%. L'area geografica in cui è attesa la maggiore crescita

¹²⁰ Proprie elaborazioni su dati Euromonitor.

¹²¹ Elaborazione Luxottica su dati Euromonitor.

in volumi è l'Asia-Pacifico (+6,5%) così da consolidare la sua posizione da leader nei volumi. In valore invece la crescita maggiore è attesa in America Latina (+13%).

2.1.3 L'industria dell'occhiale in Italia

L'Italia è sempre stata un punto di riferimento importante nel mondo dell'occhialeria. Oltre che dal punto di vista storico in quanto in Italia infatti si colloca la nascita dell'industria ottica¹²², anche dal punto di vista economico le imprese italiane di questo settore costituiscono un importante fulcro per l'intera industria mondiale. Il settore dell'occhiale italiano è strettamente legato alla nascita e a successivo sviluppo del distretto dell'occhiale di Belluno¹²³, orientato verso la produzione di montature da vista, occhiali da sole, astucci e, in misura residuale, lenti. Come riportato dall'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani¹²⁴, il distretto nasce alla fine del XIX secolo quando i primi laboratori artigianali si insediarono nel Cadore soprattutto per assemblare componenti provenienti dalla Germania. Con il passare del tempo, a partire dalla seconda guerra mondiale, le maestranze del distretto si specializzarono a tal punto da dar vita ad un vero e proprio distretto. Il vero boom di espansione si ebbe però tra gli anni settanta ed ottanta tant'è che il numero di imprese del distretto passò da 137 nel 1971 a 745 nel 1991. Con la crescita del distretto crebbero anche le dimensioni delle imprese che ad oggi risultano essere leader mondiali di settore come ad esempio Luxottica, De Rigo, Marcolin e Safilo. Proprio grazie alle loro dimensioni queste imprese hanno potuto meglio affrontare le sfide dell'internazionalizzazione del mercato rispetto ad altre più piccole che tra gli anni novanta ed i duemila hanno dovuto abbandonare l'industria; il numero di unità distrettuali infatti nel 2008 era sceso a 481. Ad oggi quindi nel distretto come nell'intero contesto

¹²² Vi è prova dell'esistenza di una vetreria veneziana che produceva "vitreo ab oculis ad legendum" (vetro per occhiali da lettura) già nel 1285. Per ulteriori dettagli visitare <http://www.anfao.it/site/origine>.

¹²³ Secondo l'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani il distretto degli occhiali di Belluno si estende all'incirca in tutto il territorio della provincia di Belluno anche se le aree più importanti in termini di localizzazione delle imprese sono: il Cadore, l'Agordino e le zone di Longarone, Alpago, Feltrino, Bellunese (Belluno e Ponte nelle Alpi) e Val Belluna (Mel, Sedico, Sospirolo, Trichiana, Limana). Si possono però notare presenze significative di imprese anche nelle province di Treviso, Padova e Venezia ed anche in alcuni comuni del vicino Friuli Venezia Giulia.

¹²⁴ Osservatoriodistretti.org. (2017). *Distretto dell'occhiale di Belluno | Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*. [online] Disponibile a: <http://www.osservatoriodistretti.org/node/195/distretto-dell%E2%80%99occhiale-di-belluno> [Consultato 8 Mar. 2017].

italiano si trovano da un lato grandi imprese internazionalizzate che coprono più attività della filiera produttiva producendo e commercializzando proprie marchi e marchi in licenza. Dall'altro lato invece vi sono piccole e medie imprese specializzate solitamente solo in alcune lavorazioni¹²⁵ e che risentono ad oggi della concorrenza proveniente dai paesi emergenti.

Guardando ai numeri, la produzione dell'occhialeria in Italia nel 2015 e nel 2016 ha avuto rispettivamente un valore di 3.566 e 3.697 milioni di euro crescendo del 12,5% e del 3,7% rispetto al 2014 e al 2015¹²⁶. In tutta Italia a fine 2016 vi erano 862 imprese del settore per un totale di 17.250 addetti. La produzione italiana di occhialeria trova il suo sbocco principale nell'export con quasi il 90% del totale per un valore complessivo di 3.759 milioni di euro. Grazie a questo dato sull'export la bilancia commerciale nel settore è positiva di 2.395 milioni di euro crescendo del 4% rispetto al 2015 che già cresceva dell'11% rispetto al 2014. Guardando alle unità, l'Italia ha esportato circa 100,1 milioni di paia di occhiali di cui il 66,7% sono stati occhiali da sole ed il restante 33,3% montature da vista. Nel totale delle esportazioni mondiali che vale circa 15,7 miliardi di euro di valore, la quota di mercato dell'Italia risulta essere del 22%, seconda solo dietro la Cina. Questa percentuale diventa però del 70% se guardiamo alla fascia alta di prodotto facendo dell'Italia leader mondiale nelle esportazioni di occhiali di qualità elevata. A livello geografico il 50% delle esportazioni italiane sono indirizzate verso l'Europa, il 30,2% all'America e il 17,4% in Asia¹²⁷.

Tra i fattori che l'ANFAO¹²⁸ ritiene più rilevanti nello spiegare la crescita dell'industria italiana degli ultimi anni considerando anche la numerica degli addetti ed il numero di imprese vi è il reshoring anche definito in questo caso *back to Italy*. Le motivazioni che hanno spinto, soprattutto grandi gruppi, a far rientro in Italia sono state principalmente l'aumento dei costi di produzione nei paesi emergenti, l'esigenza di essere sempre più vicini rispetto ai mercati di sbocco acquisendo così anche maggior flessibilità, la necessità di sostenere il posizionamento dei brand nonché l'accresciuta attenzione per le tematiche

¹²⁵ Svolgono soprattutto attività di assemblaggio, pulitura, saldatura, verniciatura e trattamenti galvanici, produzione di minuterie, produzione e lavorazione delle lenti, produzione di astucci ed altri accessori (Osservatorio Nazionale Distretti Italiani).

¹²⁶ Anfao.it. (2017). *ANFAO, Comunicati stampa*. [online] Disponibile a: <http://www.anfao.it/pages/comunicati?archive=1> [Consultato 8 Mar. 2017].

¹²⁷ Anfao.it.

¹²⁸ Associazione Nazionale Fabbrianti Articoli Ottici.

sociali da parte dei consumatori. Tra queste però la più viva rimane il poter associare la propria produzione con il *Made in Italy* che conferma la presenza di consumatori disposti a pagare un premium-price per avere un prodotto eccellente, compensando così i maggiori costi di produzione sostenuti dalle aziende.

Le aspettative che l'ANFAO ha per il 2017 sono di crescita soprattutto grazie all'apertura che il comparto ha verso i mercati internazionali. L'Associazione però sottolinea come vi siano alcuni avvenimenti da sottolineare che potrebbero avere un impatto anche rilevante sull'intero settore a livello internazionale. Il primo è appunto la scelta di aumentare l'integrazione verticale di Luxottica grazie all'annunciata fusione con Essilor creando così un colosso capace di produrre sia montature che lenti su larga scala. Il secondo fattore è l'annuncio di LVMH di entrare direttamente nel settore grazie ad una joint venture con Marcolin, seguendo la scelta fatta alcuni anni fa da Kering. L'ANFAO, alla luce questi recenti annunci nonché della situazione di moderata crescita dell'economia italiana e insicurezza dei mercati, si aspetta una crescita probabilmente più contenuta ma costante nel tempo per l'industria dell'occhiale italiana.

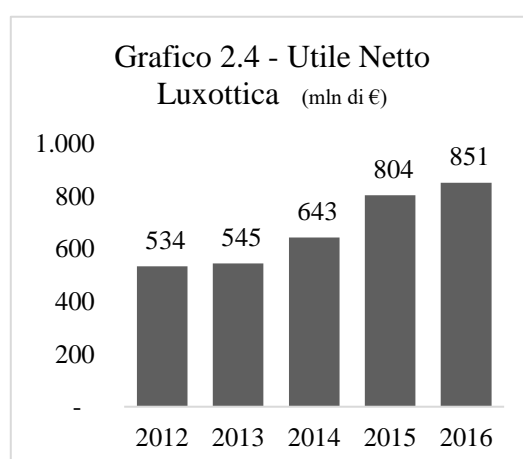
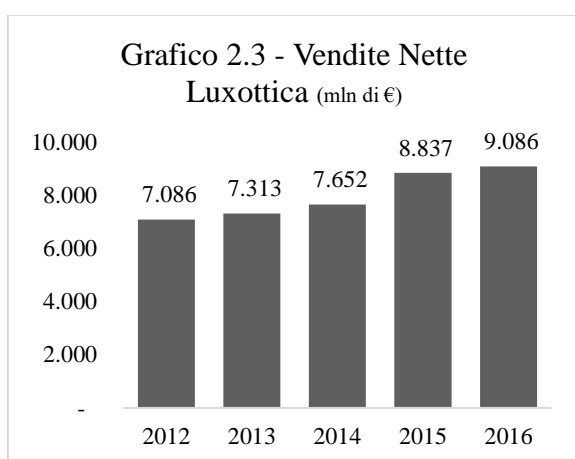
2.2 Luxottica

2.2.1 Overview e dati aziendali

Luxottica oggi è leader mondiale nella produzione e vendita di occhiali da sole e montature da vista offrendo nel mercato prodotti ad elevata qualità e con uno stile ricercato. La mission dell'impresa è presentata con le seguenti parole: "La missione di Luxottica è dedicarsi alla protezione degli occhi e alla valorizzazione dei volti di donne e uomini nel mondo, creando i migliori occhiali possibili per soddisfare i clienti, interpretare i gusti e le aspirazioni dei consumatori". Tra i punti di forza dell'impresa vi sono sicuramente il portafoglio brand ed il modello di business. Luxottica si presenta sul mercato con marchi di proprietà come Ray-Ban, Oakley, Persol, Vogue Eyewear, Oliver Peoples e Alain Mikli e con marchi in licenza Giorgio Armani, Burberry, Bulgari, Chanel, Dolce&Gabbana, Michael Kors, Prada, Ralph Lauren, Tiffany & Co., Versace e Valentino. Il fulcro del suo modello di business è l'integrazione verticale associata all'internazionalizzazione che permette a Luxottica di essere presente nelle fasi di design,

sviluppo del prodotto, produzione, logistica e distribuzione in più di 150 paesi nel mondo. La produzione è localizzata in sei impianti produttivi in Italia, uno in Brasile, tre in Cina, uno negli Stati Uniti dedicato alla produzione di occhiali sportivi ed uno di minori dimensioni in India per servire il mercato locale. Per la distribuzione, Luxottica è presente nel canale wholesale, in quello retail e nell'e-commerce. In particolare la rete retail è costituita da circa 8.000 negozi in tutto il mondo¹²⁹. Considerando tutte le fasi svolte da Luxottica a livello globale nel 2016 i dipendenti del gruppo sono stati 82.282.

Guardando ai dati finanziari Luxottica ha chiuso il 2016 con un fatturato di 9.086 milioni di euro in crescita del +3,9%, a cambi costanti, rispetto al 2015 (8.837 milioni €). Di questo risultato circa il 39% (3.528 milioni €) è da attribuire alla divisione wholesale mentre il restante 61% alla divisione retail (5.558 milioni €), quest'ultima cresce del 6,8% rispetto al 2015. Da segnalare anche l'ottima performance dell'e-commerce che cresce del 24% rispetto al 2015. L'utile operativo del 2016 ammonta a 1.345 milioni di euro mentre l'utile netto a 851 milioni, in crescita rispetto ai 804 milioni del 2015. Il margine operativo ammonta quindi al 14,8% mentre il margine netto al 9,4%¹³⁰. Qui sotto sono riportati i grafici¹³¹ con i dati di fatturato e di utile netto di Luxottica per gli ultimi cinque anni. Le vendite nette fanno registrare una crescita media¹³² negli ultimi cinque anni del 6,41% mentre l'utile netto del 12,36%.



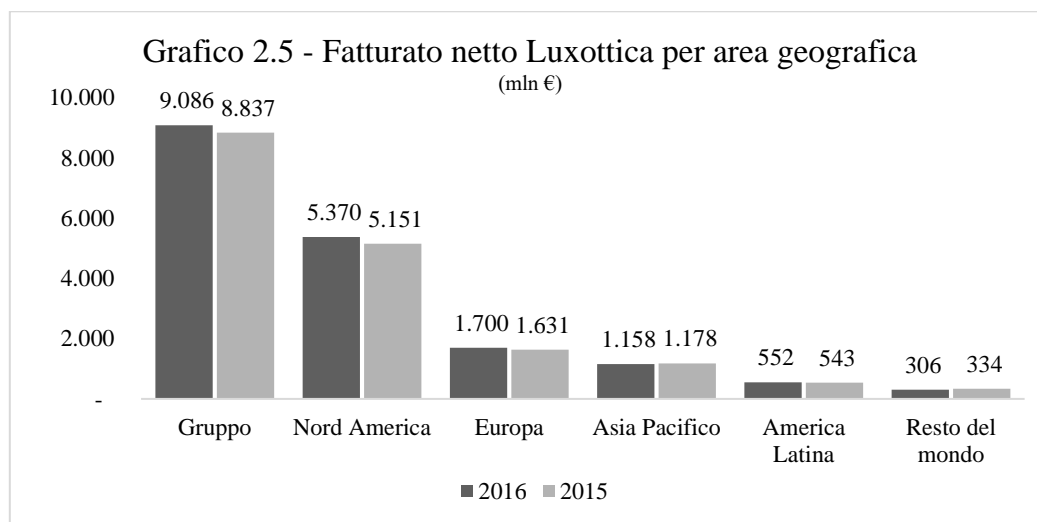
¹²⁹ Luxottica. (2017). Profilo Aziendale. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/chisiamo/profilo-aziendale> [Visitato 11 Mar. 2017].

¹³⁰ Tutti i risultati qui esposti sono risultati reported, è possibile consultare i risultati adjusted nel sito della società.

¹³¹ Luxottica. (2017). *Company overview*. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/investitori/company-overview> [Visitato 30 Mar. 2017].

¹³² Per il calcolo si è fatto riferimento al CAGR (Compound annual growth rate).

Guardando alla diffusione internazionale, il business di Luxottica è molto orientato verso il Nord America da cui infatti proviene il 59,1% del fatturato netto del 2016. Guardando alle altre aree il 18,7% del fatturato 2016 è stato prodotto in Europa, il 12,7% dall'Asia Pacifico, il 6,1% dal America Latina ed infine il 3,4% dal resto del Mondo¹³³. Questo sbilanciamento verso il Nord America è dovuto soprattutto alla presenza di una ricca rete di negozi al dettaglio di proprietà in questa regione, mentre nelle altre regioni la presenza retail è in proporzione più limitata.



Per comprendere meglio ciò che è oggi Luxottica, si ritiene importante dare una veloce lettura alla storia dell'impresa soffermandosi su quelle che sono state le tappe più importanti per il modello di business e nell'attuazione della strategia di integrazione verticale.

2.2.2 La storia¹³⁴

Luxottica è stata fondata nel 1961 ad Agordo, ai piedi delle Dolomiti Bellunesi, da Leonardo Del Vecchio. Del Vecchio prima di questa data lavorava a Milano in un'azienda

¹³³ Si rimanda all'appendice per il dettaglio su fatturato wholesale e retail per area geografica.

¹³⁴ Le informazioni contenute in questo paragrafo sono tratte principalmente dal sito dell'impresa, Luxottica. (2017). La nostra storia. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/chissiamo/storia?page=0> [Visitato 12 Mar. 2017] e dal libro Luxottica. 50 years of excellence (2011) prodotto dall'impresa stessa per i suoi cinquanta anni con prefazione di Leonardo del Vecchio e testi di Bill Emmott edito da Corrarini Edizioni e non disponibile per la vendita.

di medaglie e componenti industriali. Analizzando il mercato dei componenti per l'occhialeria ne intravide le opportunità e decise di specializzarsi in questo settore con un'impresa di sua proprietà. La scelta lo ripaga ed i clienti sono molto contenti della qualità dei componenti da lui prodotti tanto che uno di questi, la Metalflex, gli propone di diventare partner. Così nel 1961 Del Vecchio decide di lasciare Milano ed andare ad Agordo dove fonderà una piccola impresa. La scelta della localizzazione non è dovuta al caso; infatti, in quegli anni la popolazione di Agordo era fortemente in calo a causa dell'elevata emigrazione dovuta alla crescente disoccupazione per la chiusura delle miniere della zona. Il comune quindi decise di regalare la terra a coloro che avrebbero impiantato qui un'impresa e quindi garantito nuova occupazione e risorse economiche. Inoltre nell'area era presente una manodopera specializzata a causa del numero di imprese dell'occhiale locate nei dintorni.

Luxottica così nasce principalmente come terzista ma già pochi anni dopo Del Vecchio capisce che la qualità del suo prodotto, dei suoi processi produttivi e delle tecnologie impiegate erano superiori alla concorrenza e l'integrazione verticale sarebbe stata la strategia migliore per sfruttare questi vantaggi. Il primo passo fu l'assemblaggio di singole parti per poi sfociare nella produzione di una montatura finita con il marchio Luxottica. Due anni dopo nel 1971 vi sarà poi la consacrazione degli occhiali Luxottica con la partecipazione dell'impresa per la prima volta al MIDO¹³⁵, la fiera internazionale dell'occhialeria che si svolge ogni anno a Milano. Luxottica espose con un piccolo stand una decina di modelli disegnati e prodotti internamente che ebbero subito un gran successo e diedero all'impresa una grande visibilità¹³⁶. Negli anni successivi Luxottica fu impegnata nell'efficiare i processi produttivi cercando il modo migliore e meno costoso per produrre prodotti di qualità in maniera integrata. Infatti Luxottica nel 1974 svolgeva ogni processo produttivo internamente per la produzione di montature ed adesso era pronta ad estendersi altrove per continuare il processo di crescita. La strategia prescelta da Del Vecchio e Francavilla¹³⁷, suo storico consigliere, fu quella

¹³⁵ Mostra internazionale di ottica, optometria e oftalmologia.

¹³⁶ Per dare un'idea del successo immediato che i prodotti Luxottica ebbero alla fiera, i prezzi dei prodotti dovettero essere alzati molte volte durante l'esposizione in quanto gli ordini continuavano ad arrivare in massa.

¹³⁷ Luigi Francavilla è entrato a far parte del gruppo Luxottica nel 1968 e dal 1985 è divenuto consigliere. Tra le cariche ricoperte vi sono state poi quella di Vice Presidente dal 1991 ad oggi nonché quella di Technical General Manager, Product and Design Director, Chief Quality Officer nonché di altre in alcune filiali o controllate.

dell'integrazione verticale per la creazione di valore accantonando l'estensione orizzontale. La decisione quindi fu di affacciarsi sulla distribuzione all'ingrosso acquistando un distributore di occhiali, Scarrone S.pa., di Torino. Acquistando questo distributore Luxottica ebbe la possibilità di controllare meglio il suo posizionamento e le scelte di vendita in parte limitate quando vi sono dei distributori indipendenti con proprie strategie. Inoltre Scarrone, distribuendo anche altri marchi, possedeva una buona conoscenza del mercato italiano che permise l'integrazione a valle meno dispendiosa e faticosa. La scelta di integrarsi fu anche motivata dalla volontà di ridurre i costi finali eliminando i margini degli intermediari. Negli anni a seguire lo sviluppo della rete wholesale assunse rilievo internazionale con l'apertura prima di una filiale in Germania e poi con l'acquisizione di Avant-Garde Optics Inc., uno dei maggiori distributori negli Stati Uniti, per poi proseguire con numerose altre acquisizioni, joint-venture e aperture di filiali nei mercati più rilevanti.

Il 1988 è l'anno di una nuova svolta con l'ingresso di Luxottica nel mercato della moda siglando un contratto di licenza con Giorgio Armani ed anticipando così un trend negli anni avvenire. L'intuizione di Del Vecchio è quella che l'occhiale non è più solo uno strumento di correzione della vista ma un vero e proprio accessorio. Questa scelta verrà confermata poi anche due anni dopo con l'acquisizione di Vogue Eyewear, un brand sinonimo di glamour e stile contemporaneo. Il 1990 è però un anno importante per Luxottica anche per un altro motivo infatti questo sarà l'anno in cui Luxottica verrà quotata al New York Stock Exchange¹³⁸. Questa scelta permetterà all'impresa di avere un maggiore risalto internazionale accelerando la crescita e soprattutto aumentano la visibilità negli USA, uno dei mercati più strategici per Luxottica.

Dopo l'ingresso nel mercato wholesale avvenuto più di dieci anni prima nel 1995 Luxottica decide di integrarsi ancora più a fondo nella distribuzione entrando nel mercato del retail ottico. Luxottica diventa il primo produttore ad entrare direttamente nel business retail e lo farà acquistando The United States Shoe Corporation proprietaria di LensCrafters, la più grande catena di negozi ottici del mondo. Questo permetterà a Luxottica di stabilire una vera e propria relazione con il consumatore consolidando la sua posizione di leader. LensCrafters non è però solo un venditore di occhiali ma è inserito anche nell'ambito dell'oftalmologia ed è l'ideatore del concetto di "one-hour service"

¹³⁸ Nel 2000 Luxottica si quoterà anche alla Borsa di Milano.

ovvero gestire la cura degli occhi, l'eyewear e la finitura delle lenti in maniera da consegnare il prodotto finale entro un'ora al cliente.

Nello stesso anno Luxottica allarga il suo portafoglio di marchi di proprietà acquistando Persol uno storico marchio del Made in Italy di cui conserva tutte le caratteristiche di unicità, estetica ed eccellenza mantenendo la produzione artigianale nello storico stabilimento di Lauriano. Ma l'acquisizione più iconica, per cioè che rappresenta questo brand nel settore dell'occhialeria, avviene nel 1999 quando Ray-Ban passa sotto il controllo di Luxottica in seguito all'acquisizione della divisione eyewear di Bausch&Lomb Inc¹³⁹. Luxottica negli anni aveva rafforzato il suo prodotto specializzandosi soprattutto nell'occhiale da vista ma dato che l'occhiale stava diventando sempre più un accessorio di moda essere presenti nel mercato del sole era essenziale. Per questa ragione vi erano già state le acquisizioni di Vogue e Persol nonché le nuove licenze con Bulgari¹⁴⁰ e Chanel¹⁴¹ ma l'acquisizione di Ray-Ban fu la chiave per consacrarsi nel segmento sole con uno dei marchi più famosi e rappresentativi dell'intero mercato. L'acquisizione di Ray-Ban, brand nato nel 1937, fu però anche una sfida in quanto si trattava dell'acquisizione di un gigante del settore. Luxottica intervenne ristrutturandone e italianizzandone la produzione investendo nell'efficiamento e nell'eliminazione degli sprechi.

Il primo decennio del duemila è caratterizzato dall'espansione della presenza nel comparto retail. Se nel 1995 con l'acquisizione di LensCrafters Luxottica era entrata nel retail ottico, nel 2001 grazie all'acquisizione di Sunglass hut, e al suo futuro sviluppo, entra anche nel retail degli occhiali da sole. Nel 2003 l'espansione continua con l'acquisizione di OPSM, una delle principali catene ottiche in Australia e Nuova Zelanda. Nel 2004 si rafforza in Nord America acquistando Cole National divenendo così proprietaria delle catene Pearle Vision, Sears Optical e Target Optical. Nel 2005 invece è il mercato retail cinese ad interessare Luxottica con le acquisizioni di Xueliang Optical, Ming Long Optical, Modern Sight Optics. Nel 2009 invece sarà la volta di GMO, catena ottica in America Latina.

¹³⁹ Insieme a Ray-Ban diventano di proprietà di Luxottica anche i marchi Revo e Arnette, due marchi di occhiali ed accessori sportivi, e Killer Loop.

¹⁴⁰ Avvenuta nel 1997.

¹⁴¹ Avvenuta nello stesso 1999.

Questi primi dieci anni del duemila però sono segnati anche dall'espansione del portafoglio licenze infatti saranno siglati nuovi accordi con Versace (2003), Gruppo Prada (2003), Donna Karan (2004), Dolce & Gabbana (2004), Burberry (2005), Ralph Lauren Corporation (2006), Tiffany (2006), Tory Burch (2009), Coach (2010). Anche il portafoglio di marchi di proprietà viene allargato con l'ingresso di Oakley, società americana specializzata nella progettazione e realizzazione di occhiali ed accessori sportivi. Oakley oltre ad occhiali produce anche visiere, maschere, occhiali da sci nonché abbigliamento sportivo ed altri accessori. Con l'acquisizione di Oakley entrano a far parte anche i suoi stores di prodotti sportivi in Nord America nonché i suoi brand di occhiali di lusso Oliver People e Paul Smith.

Luxottica quindi presente nella distribuzione wholesale e retail decide di non fermarsi e di sfruttare i nuovi trend ed entrare anche in quella e-commerce. Lo fa prima nel 2008 creando delle piattaforme dedicate per Sunglass Hut, Oakley e Ray-Ban e poi nel 2014 acquistando Glasses.com da WellPoint Inc. Glasses.com è una piattaforma tra le più avanzate per il settore ottico digitale che permette ai consumatori di provare gli occhiali grazie ad una tecnologia try-on riuscendo a catturare il volto del cliente in 3D e aggiungervi poi la montatura. Questa acquisizione permette a Luxottica di affinare le sue abilità nell'e-commerce mantenendo viva l'innovazione.

L'innovazione, da sempre tra i valori di Luxottica, segna una svolta con la creazione degli occhiali intelligenti attraverso gli accordi siglati nel 2014 con Google e Intel. Luxottica collaborerà con Google nella creazione e produzione dei Google Glass. Primo risultato invece della collaborazione con Intel saranno gli Oakley Radar Space lanciati nel 2016, occhiali smart attivabili con la voce che assistono gli sportivi durante gli allenamenti consentendogli di migliorare le loro prestazioni.

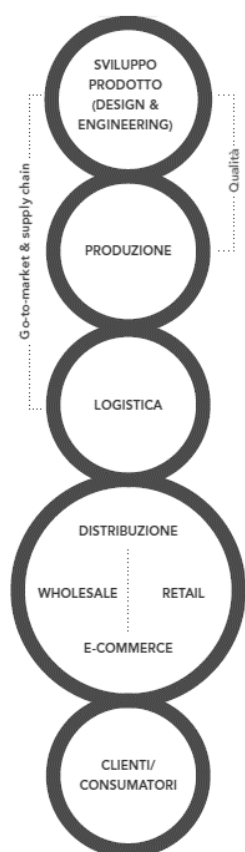
In questi ultimi anni inoltre è stato allargato il portafoglio brand di proprietà acquistando Alain Mikli (2013), operante nell'occhialeria di lusso, e di licenza con Starck Eyes (2013), Michael Kors (2015) e Valentino (2016).

Nell'ultimo anno due sono stati gli avvenimenti importanti per Luxottica. Il primo ricco di significato per il contesto italiano è stata l'acquisizione di Salmoiraghi e Viganò, la prima catena italiana di occhialeria e ottica con quattrocentotrenta negozi ed alle spalle più di centocinquanta anni di storia. Il secondo invece ha avuto una risonanza anche al di fuori dell'industria ottica ed è stato l'annuncio della fusione con Essilor, azienda francese

leader mondiale nella produzione di lenti oftalmiche e apparecchiature ottiche. Con questo annuncio, Luxottica arricchisce il suo raggio di azione potendo produrre un occhiale completo, dalla montatura alle lenti da vista, ed in seguito anche distribuirlo. Il nuovo colosso Essilor-Luxottica avrà una capitalizzazione superiore ai cinquanta miliardi di euro con un fatturato annuo atteso superiore ai quindici miliardi e centoquaranta mila dipendenti. Queste le parole usate da Del Vecchio, che sarà il futuro presidente esecutivo della nuova realtà, per descrivere l'operazione: "Con questa operazione si concretizza il mio sogno di dare vita ad un campione nel settore dell'ottica totalmente integrato ed eccellente in ogni sua parte"¹⁴².

2.3 Integrazione Verticale in Luxottica

Grafico 2.6 - Integrazione Verticale in Luxottica



Nel precedente paragrafo sono state ripercorse le tappe più importanti nella storia di Luxottica per la sua crescita, il suo sviluppo e l'attuazione della sua strategia. Come si è detto, uno dei perni centrali del business model di Luxottica è l'integrazione verticale. L'attuale organizzazione, come osservabile nel grafico 2.6¹⁴³, è la risultante visione dell'imprenditore che intuì l'importanza di produrre un'intera montatura e poi di distribuirla, prima nel segmento wholesale poi nel retail e nell'e-commerce. Ultimo tassello, non per importanza, l'ingresso nella lavorazione delle lenti, segmento ad elevato valore aggiunto.

¹⁴² D'Ascenzo M, *Fusione Luxottica-Essilor da 50 miliardi, nasce colosso degli occhiali. Volano i titoli*, Il Sole 24 Ore, 16 gennaio 2017.

¹⁴³ Luxottica Annual Review 2015.

Le motivazioni essenziali possono essere ricercate da un lato nella possibilità di garantire un'elevata qualità del prodotto e dei processi, di sfruttare sinergie, di introdurre innovazioni e di ottimizzare i costi e i tempi, possibilità data dal controllo su tutte le fasi di produzione. Dall'altro lato, a valle, la distribuzione consente di individuare e studiare le tendenze e i gusti dei consumatori. Questo fattore viene considerato in Luxottica anche un vantaggio per attrarre nuove licenze in quanto gli stilisti possono contare appunto sulla capacità dell'impresa di ben soddisfare i bisogni del consumatore finale.

Per capire meglio quali sono alcuni vantaggi ricercati da Luxottica con la strategia di integrazione verticale si ritiene doveroso affidarsi alle parole stesse del suo fondatore Leonardo Del Vecchio, da lui esposte durante un'intervista¹⁴⁴. Il primo vantaggio ricercato attraverso l'integrazione a monte nella produzione è stato quello dell'innovazione e della qualità. Spiega Del Vecchio come a fine anni settanta Luxottica acquistava la maggior parte dei componenti per poi solamente assemblarli internamente, questo però causò molti problemi legati alla qualità del prodotto finale e fu quindi deciso di internalizzare la produzione. Il risultato spiega Del Vecchio fu che “abbiamo constatato che questa internalizzazione ha prodotto risultati molto superiori alle aspettative perché all'interno si creavano molte innovazioni di processo. Quindi si otteneva contemporaneamente un miglioramento della qualità e dell'organizzazione. Allora abbiamo capito che l'outsourcing ha un vantaggio poiché ti fornisce un pezzo sempre regolare, toglie i problemi sindacali e costa tanto al pezzo. Però, pur semplificando la vita aziendale, non la migliora. Quando si compra tanto al pezzo, il terzista non è stimolato a migliorare la qualità dei pezzi e per di più non ricerca mai innovazione”¹⁴⁵. E sempre riferendosi alle parole dell'attuale presidente “all'interno sei costretto a migliorare. Ci siamo accorti di aver fatto all'interno alcuni cambiamenti straordinari e abbiamo concluso che il lavoro esterno blocca l'innovazione. A questo punto abbiamo via via portato le operazioni più importanti all'interno”¹⁴⁶. Per quanto riguarda invece l'integrazione a valle nella distribuzione il vantaggio principale ricercato è stato quello di superare l'incertezza e l'opportunismo dovuti alla profonda differenza di interessi tra produttore e distributore. Ecco il ruolo che gioca il grossista nella visione di Del Vecchio: “il grossista è il freno

¹⁴⁴ Brunetti G., Camuffo A., (2000). *Del Vecchio e Luxottica. Come si diventa leader mondiali*. Isedi.

¹⁴⁵ Brunetti G., Camuffo A., (2000). *Del Vecchio e Luxottica. Come si diventa leader mondiali*.

¹⁴⁶ Brunetti G., Camuffo A., (2000). *Del Vecchio e Luxottica. Come si diventa leader mondiali*.

delle aziende. Il grossista, vende il tuo prodotto se è interessante per lui, però si sente libero di venderne altri se hai un prodotto interessante lavora bene per te, ma se il giorno dopo trova un prodotto per lui più conveniente ti abbandona e tu quel mercato lo perdi. E poi c'è anche un discorso legato agli investimenti e all'efficienza organizzativa, perché se tu sei in mano a un distributore non puoi programmarti la produzione e tanto meno la crescita Il grossista è la morte delle aziende perché le costringe a vivere alla giornata. Questa è una convinzione che ho maturato per esperienza personale". Inoltre per Del Vecchio è importante anche avere un contatto diretto con il consumatore finale in quanto è solo così che si possono avere le informazioni necessarie per sviluppare i nuovi modelli e rispondere alle esigenze della clientela infatti, per usare ancora una volta le sue parole, "è oltremodo fondamentale acquisire informazioni dirette e tempestive sul mercato, e il grossista, invece è un filtro che, per quanto pulito, ti permette di vedere meno il mercato finale. Il grossista è il freno dello sviluppo aziendale"¹⁴⁷. Le parole fin qui riportate di Del Vecchio danno una chiara e forte impressione di quanto la strategia di integrazione verticale sia radicata nell'anima dell'impresa e ne costituisca il perno stesso del suo sviluppo. Inoltre è possibile rintracciare diverse analogie tra i vantaggi ricercati dall'impresa e quelli esposti dalla letteratura analizzata nel primo capitolo¹⁴⁸.

2.3.1 Integrazione Verticale: dal design al prodotto finito

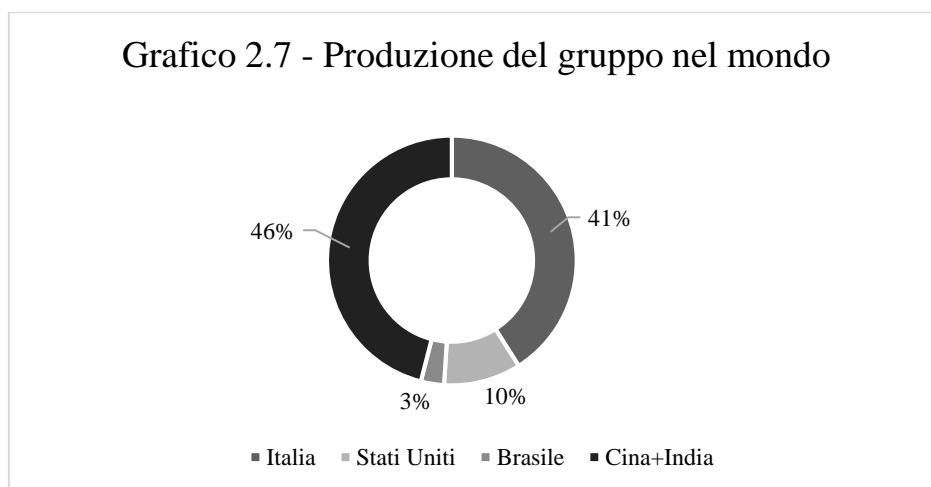
Per una migliore comprensione delle attività svolte da Luxottica all'interno della catena del valore verranno ora meglio analizzate le singole fasi esposte nella figura.

Ogni anno in Luxottica vengono creati circa 2000 nuovi modelli che si vanno ad aggiungere a quelli già esistenti. Questi nuovi modelli nascono dalla creatività e visione di designer interni all'impresa per rispondere alle mode e ai bisogni dei consumatori. Il processo è svolto internamente, dalla creazione del primo bozzetto fino all'avvio della produzione di massa, passando per la creazione di prototipi facendo così convergere artigianalità e nuove tecnologie come la stampa 3D. I prototipi vengono testati e tra quelli che soddisfano gli standard di qualità, costo e tempo di produzione vengono scelti quelli

¹⁴⁷ Brunetti G., Camuffo A., (2000). *Del Vecchio e Luxottica. Come si diventa leader mondiali*.

¹⁴⁸ Riferimento capitolo 1.3.

che saranno destinati al lancio nel mercato. Durante queste fasi intanto l'attrezzatura crea e predispone tutti gli strumenti che saranno necessari per la produzione dei nuovi modelli. La produzione vera e propria di ogni modello avviene in uno o più degli stabilimenti localizzati in Italia, Cina, Stati Uniti, Brasile e India. I sei stabilimenti italiani¹⁴⁹ rappresentano circa il 40% della produzione globale e ad essi è destinata soprattutto la produzione dei modelli del lusso; qui si osserva la combinazione dell'efficienza di nuove tecnologie e macchinari alla tradizione delle maestranze artigianali. Lo stabilimento cinese dal 2010 si occupa della produzione di lenti da sole in plastica da assemblare alle montature prodotte nello stesso luogo oltre che della produzione di dettagli e decorazioni per montature. In California vengono fabbricati gli occhiali sportivi e le montature da vista e le lenti per il marchio Oakley. Mentre l'abbigliamento, le calzature e gli accessori dello stesso marchio sono esternalizzati a produttori esterni. Gli stabilimenti in Brasile ed in India invece soddisfano i rispettivi mercati locali. Il grafico 2.7¹⁵⁰ sottostante mostra la distribuzione geografica della produzione del gruppo Luxottica.



I modelli progettati e prodotti sono principalmente basati su tre tipi di materiali metallo, acetato e fibra di nylon a cui si aggiungono quelli che sono definiti “speciali materiali” usati solo per particolari modelli e marchi. L'acetato è una resina termoplastica, da cui vengono prodotte delle lastre polverizzando la cellulosa del cotone, acido acetico, plastificante e coloranti naturali. Per quanto riguarda le plastiche, l'acetato è molto

¹⁴⁹ Di questi cinque sono localizzati nel Nord Est ed uno nella provincia di Torino.

¹⁵⁰ Annual Review Luxottica 2016

utilizzato nella produzione di montature in quanto è impermeabile, ha origini vegetali e quindi è antiallergico (a differenza di alcuni metalli ad esempio), è molto forte e duraturo nel tempo ed ha una bassa carica elettrostatica. La fibra di nylon è un polimero termoplastico conosciuto anche come Grilamid¹⁵¹ facente parte della famiglia delle poliammidi. Viene utilizzato nella produzione di montature per la sua longevità, la facilità nella sua manutenzione, è facile da colorare durante la produzione così da ottenere molteplici varianti e motivi colorati ed infine è molto leggero e resistente. Per quanto riguarda i metalli i più usati sono l'acciaio stainless, il monel¹⁵², l'argento nichelato e il bronzo. Le qualità che i metalli donano alle montature sono un'elevata malleabilità durante l'uso, la duttilità e la versatilità. Queste ultime due caratteristiche permettono di ampliare la range di lenti utilizzabili e forme in cui ricavare la montatura. Tra i materiali speciali utilizzati da Luxottica troviamo invece il titanio, il nitinol¹⁵³, la fibra di carbonio, il grafene, l'oro, l'argento, il pizzo, il tweed¹⁵⁴ e il LiteForce¹⁵⁵. I vari materiali vengono acquistati da Luxottica sotto forma di lastre¹⁵⁶ o rotoli, da fornitori specializzati, che vengono poi portati solitamente alle dimensioni ottimali prima di iniziare le lavorazioni. Dopo aver creato stampi e modelli appositi in base ai differenti materiali, la produzione si differenzia proprio sulla base di quest'ultimi. Per la montatura in metallo vi sono circa settanta diverse fasi che iniziano con la creazione tramite stampa dei componenti essenziali quali i profili delle montature, le aste e i naselli. Questi verranno poi saldati e assemblati per ottenere la montatura finale. Alla fine del processo la montatura subisce differenti trattamenti per migliorarne la resistenza e l'estetica così da essere pronta a ricevere le lenti ed essere confezionata. Le montature in plastica possono essere prodotte attraverso due principali procedimenti quello della fresatura o quello della stampa a iniezione. Nel primo, i vari componenti quali aste, ponti e il profilo della montatura vengono ricavati da delle lastre in plastica, solitamente di acetato, di differenti colori attraverso una macchina computerizzata. Le varie componenti poi saranno assemblate e

¹⁵¹ Grilamid è un marchio registrato.

¹⁵² Il monel è una lega di nichel e rame. Monel è un marchio registrato da Special Metals Corporation.

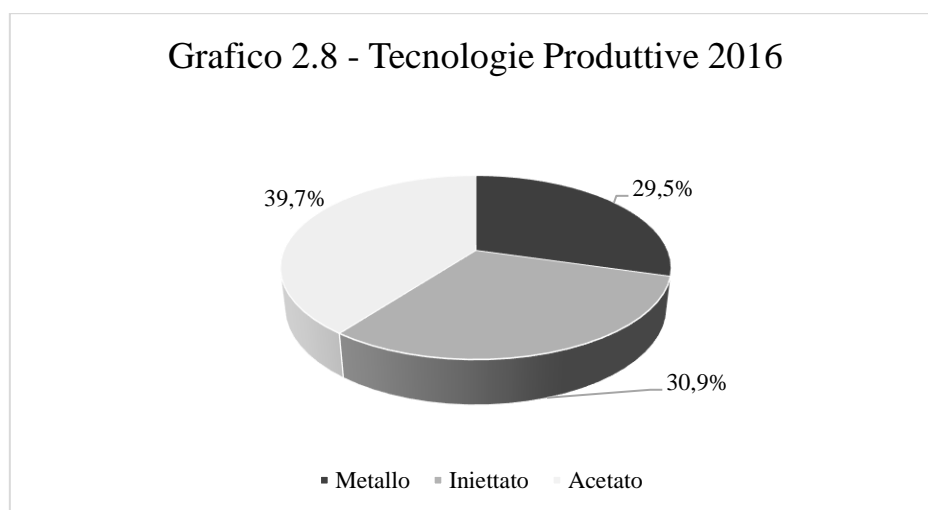
¹⁵³ Il nitinol (Nichel Titanium Naval Ordinance Laboratory) è una lega di nichel e titanio molto resistente, superelastico e duttile che permette agli occhiali di assumere le forme desiderate tornando alla forma iniziale quando non è sottoposto a forze particolari.

¹⁵⁴ Tessuto in lana originario della Scozia.

¹⁵⁵ Materiale proveniente dall'industria aereospaziale.

¹⁵⁶ Tra i fornitori più importanti troviamo la Mazzucchelli 1949, leader per la produzione di lastre in acetato ed altri semilavorati per l'industria dell'occhialeria.

rifinite. Con la stampa a iniezione invece le plastiche, solitamente composte da fibre di nylon, sono prima liquefatte e poi iniettate in degli stampi dove vengono fatte solidificare. I componenti così prodotti vengono anche in questo caso assemblati, rifiniti e confezionati. Il grafico 2.8 mostra la diffusione delle tre tecnologie, metallo, iniettato e acetato, per i prodotti 2016¹⁵⁷.



Importanti al termine del processo di produzione sono le fasi di rifinitura e decorazione; l'importanza di questi ultimi cresce e diventa fondamentale nel caso dei modelli di lusso. Dietro i processi di rifinitura e decorazione oltre a innovative tecnologie, in molti casi, vi sono artigiani esperti che possono impiegare da mezz'ora ed un'intera giornata, nei casi più particolari, per la decorazione di una montatura. Tra i materiali usati da Luxottica per le decorazioni vi sono pietre preziose di ogni colore, diamanti, perle, corno, cristalli austriaci, pelle, legno, camoscio, tela di cotone, paillettes. Tra le rifiniture e le decorazioni più importanti non va dimenticato il logo che contraddistingue ogni singolo brand ed a cui solitamente corrispondono differenti lavorazioni pratiche.

Si è visto quindi come nasce una montatura in Luxottica ma questa è solo una parte dell'occhiale a cui si andranno ad aggiungere le lenti. La produzione di lenti in Luxottica è concentrata sulle lenti da sole mentre per quelle oftalmiche solo recentemente è stata avviata una prima produzione interna. L'unico brand per cui la produzione di lenti oftalmiche è attiva già da alcuni anni è Oakley. Le lenti graduate Oakley vengono infatti

¹⁵⁷ Annual Review 2016 Luxottica, in appendice è possibile vedere il medesimo grafico per il 2015.

prodotte in casa nello stabilimento situato in California. La produzione di lenti da sole in Luxottica inizia grazie alle varie conoscenze e competenze accumulate con le varie acquisizioni, tra cui soprattutto quelle di Persol, Ray-Ban e Oakley leader nel segmento sole. La produzione per i brand di proprietà si svolge soprattutto nello stabilimento di Lauriano ed i materiali usati nella produzione sono sia il cristallo che le resine sintetiche. Il cristallo è un tipo di vetro particolare che ancora oggi ha le migliori qualità ottiche e, grazie alla produzione moderna ed innovativa, risulta essere anche resistente e duraturo nel tempo. Tra le resine sintetiche utilizzate la più comune è il CR39¹⁵⁸ da un lato per la facilità di produzione e dall'altro per la resistenza ai graffi e la sua leggerezza, soprattutto in confronto al cristallo. Altre resine utilizzate sono il policarbonato, che si contraddistingue per la sua straordinaria resistenza agli impatti, ed il polyamide 12, anche conosciuto come APX¹⁵⁹ ha una resistenza pari a quella del policarbonato ma non è compatibile con gli alcoli ed i solventi basati su questi. Tutte le lenti Luxottica, di qualunque materiale, garantiscono una protezione completa contro gli UV a cui si possono aggiungere particolari trattamenti quando richiesti tra cui la colorazione, la resistenza ai graffi, la polarizzazione, l'anti-riflesso e lo specchiamento.

2.3.2 Integrazione verticale: dalla logistica al consumatore finale

Il prodotto così finito viene affidato all'efficiente organizzazione logistica che ha il compito di gestire gli ordini e le spedizioni da e verso tutto il mondo, servendo sia il canale wholesale che quello retail. I centri distributivi che compongono la rete internazionale di Luxottica sono diciotto e tra questi quattro sono quelli che svolgono la funzione di hub, ponendosi quindi in una posizione principale. L'intero sistema è gestito in maniera centralizzata a livello internazionale dove gli hub spediscono ai centri distributivi minori e a volte anche ai clienti massimizzando l'efficienza e minimizzando le scorte detenute in magazzino. Il primo hub di questi si trova a Sedico, in provincia di Belluno, spedisce circa duecentoquarantamila unità al giorno principalmente verso l'Europa, l'Africa e il Medio Oriente oltre che in alcune specifiche zone del Nord America

¹⁵⁸ CR39, conosciuto anche come Allyl Dylglicol Carbonate, è un marchio registrato.

¹⁵⁹ APX è un marchio registrato.

e i centri distributivi minori. In Cina, a Dongguan, si trova l'hub che gestisce la regione dell'Asia Pacifico con circa duecentomila unità spedite al giorno e con una capacità in continua crescita grazie agli investimenti che l'impresa sta facendo in questa regione. Il terzo hub è locato negli Stati Uniti, ad Atlanta, per gestire il mercato nordamericano con circa centosessantamila unità al giorno di spedito. Infine in Brasile, a Jundiai vicino San Paolo, si trova l'ultimo hub che serve il mercato locale con circa ventiseimila unità spedite al giorno¹⁶⁰.

Come è stato più volte ripetuto, Luxottica opera direttamente a valle nei canali della distribuzione wholesale, retail e nell'e-commerce. L'essere così verticalmente integrati a valle, sia nei mercati maturi che emergenti, consente a Luxottica di poter sfruttare molteplici vantaggi, primi fra tutti la valorizzazione dei marchi e la comprensione dei bisogni dei consumatori finali. Per quanto riguarda in particolare l'ambito wholesale questo opera in circa centocinquanta paesi nel mondo con cinquanta filiali commerciali nei paesi maturi e all'incirca cento distributori indipendenti nei mercati in via di sviluppo. I clienti serviti in questo segmento sono soprattutto ottici indipendenti, catene di ottica, duty-free, operatori online, department store e negozi specializzati nella vendita di occhiali da sole. A questi si vanno ad aggiungere particolari clienti per specifici marchi come ad esempio i negozi di articoli sportivi per il marchio Oakley. A tutti i clienti Luxottica, oltre a fornire i prodotti, garantisce anche una serie di servizi pre e post vendita per mantenere e migliorare le relazioni commerciali. In questo caso quindi dato che parte dei prodotti vengono offerti al consumatore finale tramite i propri punti vendita mentre l'altra parte viene venduta a distributori e negozianti indipendenti, l'integrazione verticale è solamente parziale in accordo con quanto visto del precedente capitolo¹⁶¹. Passando alla distribuzione al dettaglio a fine 2016 l'intera rete Luxottica contava 7.158 punti vendita di proprietà e 819 in franchising¹⁶². La rete costituita da negozi di vario tipo, con differenti insegne in differenti segmenti, non vende solamente i prodotti Luxottica ma offre anche montature, lenti e prodotti di altre imprese delineando così un modello di integrazione verticale parziale anche nel segmento retail come nel wholesale. Tra le più importanti insegne vi è sicuramente LensCrafters che riunisce cura degli occhi, laboratori di rifinitura

¹⁶⁰ I dati sulle unità spedite sono tratti dall'Annual Review 2016 di Luxottica.

¹⁶¹ Riferimento Sotto paragrafo 1.2.3

¹⁶² Si rimanda all'appendice di questo secondo capitolo per una maggior dettaglio sulla numerica dei negozi per area geografica ad insegna.

lenti e eyewear sotto la stessa insegna operando in Nord America ed in Cina. In Nord America Luxottica opera anche attraverso Pearle Vision, Sears Optical e Target Optical mentre in America Latina è presente con GMO. Altra insegna importante è Sunglass Hut specializzato nell'offerta di occhiali da sole ed opera sia nei paesi maturi che in quelli emergenti tra cui Brasile, Cile, India, Messico ed in molte aree dell'Asia. In Australia e Nuova Zelanda il gruppo è presente con i marchi retail OPSM e Laubman e Pank che offrono sia occhiali da vista che da sole. Tra le insegne più specializzate troviamo poi Eyemed, secondo operatore statunitense di Managed Vision Care offrendo servizi assicurativi per la cura della vista collaborando con datori di lavoro ed enti pubblici, Oakley, che con i suoi negozi a marchio "O" offre occhiali, abbigliamento ed accessori a marchio Oakley, e nel segmento del lusso le insegne Ilori, The Optical Shop of Aspen, Oliver Peoples, Alain Mikli e David Clulow. A fine 2016, Luxottica inoltre ha acquisito Salmoiraghi & Viganò che rappresenta la più grande catena ottica italiana, di cui deteneva una quota minoritaria già dal 2012. Ci si aspetta inoltre nel corso del 2017 il completamento dell'acquisizione di Oticas Carol in Brasile che apporterà altri 950 punti vendita. Importante inoltre osservare come Luxottica, in molti punti vendita in cui ha un'offerta dedicata al segmento vista, offre anche particolari servizi per la cura degli occhi di ultima generazione. Per esempio, nei punti vendita LensCrafters è stato introdotto l'AccuFit Digital Measurement che permette una misurazione optometrica di cinque volte più accurata di quella effettuata con il metodo manuale. Inoltre, Luxottica ha predisposto tre laboratori in Nord America, uno in America Latina e uno in Thailandia per la finitura delle lenti per le sue catene ottiche, mentre in Australia lo stesso fabbisogno è soddisfatto da un laboratorio in joint-venture con Essilor. Per le lenti a marchio Oakley invece vi sono laboratori in USA, Irlanda e Giappone che riforniscono i mercati di Europa, Asia, Nord America e America Latina¹⁶³.

Il terzo canale distributivo nel quale opera Luxottica è l'e-commerce. La strategia e-commerce di Luxottica è basata sulla penetrazione di differenti e sempre nuovi mercati. In particolare è attiva direttamente nella vendita con i siti web di Ray-Ban, Oakley e Sunglass Hut. Ray-Ban.com è stato lanciato nel 2009 negli Stati Uniti e, dopo un processo di internazionalizzazione, oggi è operativo in ventiquattro paesi. Oakley.com, attivo ad oggi in venti paesi, permette oltre all'acquisto degli occhiali anche la personalizzazione

¹⁶³ Annual Review 2015 Luxottica

di alcuni modelli potendo scegliere colore di montatura e lenti, incisioni e altre caratteristiche. Nel 2015, SunglassHut.com è disponibile in Brasile, Regno Unito, Stati Uniti, Canada, Australia e Nuova Zelanda diventando sempre più un punto di riferimento per le nuove tendenze e gli occhiali da sole più ricercati nel segmento premium. Oltre a queste piattaforme, Luxottica opera nell'e-commerce attraverso Glasses.com; acquisito nel 2014, si posiziona come uno dei siti e-commerce leader in occhialeria e si caratterizza per l'elevata esperienza d'acquisto online offerta ai consumatori anche grazie all'applicativo che permette di provare i vari modelli in 3D con il proprio volto. Infine, oltre a queste soluzioni di proprietà, Luxottica ha stretto anche partnership con piattaforme online terze come ad esempio quella che prevede punti vendita di Ray-Ban e Oakley all'interno di Tmall, il più grande sito di e-commerce online.

2.3.3 Innovazione in Luxottica

Fondamentale all'interno del modello di business di Luxottica è, oltre all'integrazione che ne costituisce il perno portante, l'innovazione. Tutte le fasi della catena del valore svolte in Luxottica sono affiancate da progetti di sviluppo di innovazione dal punto di vista tecnologico, di prodotto e di business. Queste le parole di Leonardo Del Vecchio usate per descrivere il rapporto dell'impresa con l'innovazione: "Bisogna essere aperti, non pensare mai di essere arrivati, guardare al mondo come unico punto di riferimento. nel mercato bisogna entrare e saperci restare, cambiando, innovando e migliorando incessantemente, pur mantenendo il nostro dna, le nostre caratteristiche fondamentali"¹⁶⁴. Come abbiamo visto nel primo capitolo, molti studiosi rintracciano un legame tra l'integrazione verticale e l'innovazione prodotta dall'impresa. In quest'ottica qui si vuole descrivere le aree di innovazione nelle quali Luxottica è attiva perché si ritiene necessario per avere una visione complessiva in relazione al modello di business integrato dell'impresa. Si deve però prima di tutto chiarire che Luxottica non è completamente integrata nello svolgimento della ricerca e sviluppo, come è emerso dalle interviste che saranno oggetto di studio del prossimo capitolo. Infatti uno degli intervistati, manager

¹⁶⁴ Luxottica. (2017). Innovazione nella cultura, design, produzione, logistica e welfare | Luxottica. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/innovazione-360?p=innovazione> [Visitato 1 Apr. 2017].

nell'ambito della ricerca e sviluppo, ha spiegato come in alcune aree di questa funzione Luxottica si avvale molto spesso di partner esterni specializzati in particolari attività oppure collabora con i fornitori di materie prime. Questo perché l'impresa di Agordo è priva di alcune competenze ad esempio l'intervistato parlando delle wearable technologies, di cui si parlerà nello specifico poco sotto, dice "noi non abbiamo le conoscenze per sviluppare l'elettronica, il software, il cloud, i sistemi, i dati e per gestire completamente questi prodotti internamente". Quindi per alcune attività deve affidarsi a collaboratori esterni e quindi si delinea un contesto di ricerca e sviluppo in alcuni casi non verticalmente integrato. In altre attività del ciclo di sviluppo di nuovi prodotti però Luxottica ha le competenze necessarie ad esempio "le operazioni di qualifica, testisting dei nuovi design, valutazione dei trattamenti superficiali possibili, sono attività che Luxottica è abituata a svolgere bene internamente eliminando la gestione esterna dei processi", per usare ancora le parole del manager suddetto. Ad ogni modo adesso si evidenzieranno le maggiori aree di innovazione dell'azienda dalla nascita di nuovi prodotti allo sviluppo di nuovi business.

L'innovazione inizia nelle fasi di creazione e sviluppo del prodotto anticipando i gusti dei consumatori ed i loro bisogni attraverso la progettazione di prodotti innovativi. In queste fasi, l'innovazione riguarda sia l'aspetto estetico ed i materiali utilizzati sia l'aspetto funzionale, migliorando l'usabilità e l'indossabilità dell'occhiale da un lato e le proprietà ottiche delle lenti dall'altro. Innovato è anche il contributo nel segmento delle tecnologie wearable¹⁶⁵ attraverso le collaborazioni con Google e Intel. In particolare, dalla partnership con quest'ultima è nato il modello di occhiali per sportivi "Radar Pace" di Oakley che permette di attivare tramite comando vocale un sistema di allenamento personalizzato ascoltabile attraverso auricolari integrati nell'occhiale stesso. A testimonianza della vivacità di Luxottica nello sviluppo di innovazione e tecnologie di prodotto vi sono gli oltre mille brevetti registrati, che fanno dell'impresa uno dei leader innovativi nel segmento dell'occhialeria¹⁶⁶. Il processo innovativo continua poi nelle fasi della produzione in cui Luxottica ha adottato un sistema di lean production volto ad

¹⁶⁵ Per comprendere meglio cosa sono le tecnologie wearable si riportano le parole espresse durante un'intervista da un manager della ricerca e sviluppo di Luxottica. "Questo ambito è volto allo sviluppo di prodotti che offrano al consumatore una o più funzionalità aggiuntive rispetto a quelle classiche che sono la correzione della vista oppure l'essere accessorio di moda".

¹⁶⁶ Luxottica. (2017). Innovazione nella cultura, design, produzione, logistica e welfare | Luxottica. [online]

eliminare gli sprechi massimizzando l'efficienza attraverso l'automazione ed una ottimale progettazione degli spazi produttivi. In particolare a Dongguan, in Cina, è presente un centro di innovazione dedicato alle operations per studiare e sviluppare nuove tecnologie automatizzanti. Innovativo è anche l'uso della stampa 3D per la produzione dei prototipi nonché di piccoli componenti delle montature¹⁶⁷. Oltre a questo tra le tecnologie più all'avanguardia utilizzate da Luxottica nella produzione troviamo la Digital Surfacing Technology (DST), che permette di personalizzare le lenti da vista ottenendo geometrie e forme ad altissima precisione, e la In-Mold Labelling (IML), che viene utilizzata per decorare i prodotti in plastica applicando pellicole personalizzate durante la produzione della montatura. L'innovazione continua nelle attività della logistica con un sistema di gestione dei componenti, dei prodotti e delle spedizioni integrato tra i diciotto centri distributivi. In particolare molto innovativo è l'utilizzo della tecnologia smart mobility in cui vi sono degli smart robot (Automated Guided Vehicle) che, gestiti da un software, possono prelevare e consegnare pezzi negli stabilimenti velocizzando i flussi all'interno degli impianti e potendo anche sostituire le persone nelle attività più pericolose. L'innovazione però abbraccia anche la distribuzione soprattutto tramite lo sviluppo di servizi al cliente e l'offerta di un'esperienza d'acquisto migliore. Ad esempio, la già citata tecnologia try-on permette di provare virtualmente l'occhiale durante l'acquisto online, o la possibilità che il cliente oggi ha di personalizzare il proprio paio di Ray-Ban scegliendo colori, aste e montatura con il servizio Ray-Ban Remix¹⁶⁸. L'innovazione in Luxottica però può essere rintracciata anche nell'innovazione di business che ha consentito all'impresa di svilupparsi ed estendersi a livello globale in mercati a volte molto diversi e lontani fra loro. Caso emblematico in questo senso è il modello di business utilizzato da Luxottica per penetrare il mercato asiatico. L'internazionalizzazione è una delle chiavi di successo dell'impresa ma non sempre è facile ottenere successi in mercati diversi; è per questo motivo che in Asia è stato attuato un particolare modello di business innovativo che ha coinvolto più elementi. Il primo elemento è la presenza fisica di Luxottica nella regione attraverso l'apertura di stabilimenti produttivi in Asia nonché di centri di ricerca e sviluppo dedicati all'area

¹⁶⁷ Luxottica. (2017). Innovazione nella cultura, design, produzione, logistica e welfare | Luxottica. [online].

¹⁶⁸ Luxottica. (2017). Innovazione nella cultura, design, produzione, logistica e welfare | Luxottica. [online].

situati in vari paesi. Questo ha permesso di mettere in atto un'innovazione dei prodotti offerti, che si è rivelato un aspetto fondamentale¹⁶⁹. Da questo punto di vista l'adattamento al mercato locale si è avuto da un lato tramite l'utilizzo di materiali, forme e colori preferiti nella regione asiatica e dall'altro innovando nell'indossabilità del prodotto per le persone asiatiche. In Asia infatti vi sono più di cinquanta tipi di viso diversi che Luxottica ha cercato di soddisfare progettando occhiali che meglio si adattassero alle richieste dei consumatori asiatici¹⁷⁰. Dal punto di vista organizzativo sono stati creati particolari team locali che permettessero di cogliere i bisogni locali adattando poi le mode ed i prodotti internazionali al mercato asiatico. La combinazione di adattamento locale, innovazione e internazionalità può per esempio essere vista nella linea di Ray-Ban disegnata dal 2009 da alcuni designer cinesi. In questo caso, parte della collezione è stata progettata per soddisfare esclusivamente le esigenze del mercato locale mentre un'altra parte è formata dai modelli più classici ed internazionali del marchio ma modificati in alcune parti per meglio adattarsi ai volti asiatici¹⁷¹. Luxottica però non ha solo adattato i prodotti al mercato locale ma, in alcuni casi, ha appreso dai mercati locali sviluppando particolari componenti e prodotti che poi ha esteso anche negli altri paesi e nelle altre aree, come per esempio l'Ulem, un particolare materiale molto flessibile nato in Corea¹⁷².

Un altro esempio di innovazione di business è il progetto STARS avviato da Luxottica come sistema di efficientamento del rifornimento dei suoi clienti wholesale che può essere interpretato come una quasi integrazione verticale. A questo aspetto è riservato il prossimo paragrafo.

Usando le parole di Pegan et al. "Luxottica risulta costituire un esempio emblematico di impresa che sa coniugare una forte vocazione innovativa alla capacità di sviluppare nuove azioni di risposta al peculiare contesto di riferimento, riuscendo così ad accrescere

¹⁶⁹ Pegan, G., De Luca, P., Dal Pont, M. (2015). *Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia*

¹⁷⁰ "Gli adattamenti dell'occhiale al fitting asiatico riguardano per lo più i seguenti aspetti: il nasello, che viene allungato e incurvato; le aste, anch'esse più lunghe e più incurvate rispetto gli occhiali internazionali; l'angolo frontale dell'occhiale, così come l'angolo pantoscopico, ridotti per fare in modo che l'occhiale si adatti al viso del cliente asiatico e vesta in maniera più confortevole. Per quanto riguarda la colorazione degli occhiali, le tonalità più frequenti sono il nero, l'avana e il blu", tratto da Pegan, G., De Luca, P., Dal Pont, M. (2015). *Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia*.

¹⁷¹ Pegan, G., De Luca, P., Dal Pont, M. (2015). *Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia*.

¹⁷² Pegan, G., De Luca, P., Dal Pont, M. (2015). *Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia*.

ulteriormente la sua propensione innovativa e a conseguire ottimi risultati competitivi ed economici”¹⁷³.

2.3.4 STARS

STARS è un acronimo che sta a significare Superior Turn Automatic Replenishment System ossia un progetto nato nella divisione wholesale nel 2002 in Luxottica con lo scopo di efficientare il processo di pianificazione e replenishment degli assortimenti dei clienti di Luxottica così da avvantaggiare contemporaneamente sia il cliente sia l’impresa. Il programma, che a fine 2016 abbracciava circa 7.500 negozi tra Europa, Stati Uniti, Medio Oriente e paesi emergenti, offre una partnership a clienti selezionati “proponendo loro i prodotti più adatti e assicurando livelli adeguati di scorte nei singoli punti vendita. STARS, infatti, gestisce per conto del cliente tutte le attività di scelta del prodotto, di pianificazione delle forniture e di riassortimento automatico dei prodotti Luxottica all’interno del negozio attraverso sistemi informatici appositamente sviluppati, nonché strumenti e tecniche di pianificazione all’avanguardia”¹⁷⁴. I clienti solitamente selezionati per questo programma sono catene, grandi clienti indipendenti e department stores. Come spiegato in un’intervista del 2011 da Stefano Tarascio, l’allora Group Stars Director – Wholesale, il programma se da un lato avvantaggia il negoziante da un altro lo limita “il negoziante – o il buyer, se si tratta di una realtà più strutturata – soffre di una minor autonomia e indipendenza, cosa che finora ha tenuto lontani dal circuito Stars sia i negozianti molto piccoli e artigianali, abituati ad essere “padroni in casa propria”, sia le insegne già pienamente organizzate al proprio interno. Ma c’è un’intera fascia intermedia di negozi o catene, anche con volumi importantissimi di vendita, per la quale Stars è visto come un’autentica benedizione, uno strumento che aiuta fortemente a vendere di più e ad avere in negozio solo ciò serve. Non per tutti è facile dare in outsourcing delle attività

¹⁷³ Pegan, G., De Luca, P., Dal Pont, M. (2015). *Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia*.

¹⁷⁴ Luxottica Annual Review 2015

tradizionalmente gestite in casa, ma è fuor di dubbio che con Stars si venda di più e si abbiano livelli di stock più bassi”¹⁷⁵.

Quello che si va a delineare quindi è qualcosa di molto simile ad una quasi integrazione verticale in cui Luxottica gestisce parte del negozio come fosse di proprietà utilizzando le informazioni di vendita fornite dal negozio stesso, per usare ancora le parole di Tarascio “noi puntiamo a gestire a 360 gradi un cliente terzo, come se fosse un punto vendita proprietario”¹⁷⁶. Come abbiamo visto nel precedente capitolo¹⁷⁷, Porter afferma che per far sì che la quasi integrazione verticale funzioni si deve creare una comunità di interessi tra acquirente e venditore che permetta di ridurre i costi ed i rischi relativi ad accordi specializzati. Una delle caratteristiche che Porter individua come frequenti negli accordi di quasi integrazione verticale, e su cui si basa STARS, è la maggiore condivisione di informazioni e l’aumento dei contatti informali. In questo caso, la comunità di interessi che si va a creare si basa sull’aumento delle vendite che il programma comporta per il negoziante ed il contemporaneo decremento del magazzino in cambio dei dati di sell-out che vengono consegnati a Luxottica.

Tra i vantaggi che Luxottica acquisisce attraverso questo progetto il più importante è sicuramente l’acquisizione delle informazioni relative alla vendita così da poter analizzare e monitorare le tendenze dei consumatori anche dove non ha punti vendita diretti. Altri importanti vantaggi sono il controllo in real-time degli stock dei negozi, la creazione di un collegamento diretto tra i negozi e la sede andando ad aggiungere un nuovo strumento di comunicazione nonché la certificazione dell’avvenuta consegna della merce e quindi il controllo anche su eventuali corrieri utilizzati¹⁷⁸.

Dall’altro lato appunto, come già detto, il negozio si avvantaggia dell’esperienza di Luxottica e della sua capacità di pianificare ed analizzare i dati di mercato così da avere un assortimento in grado di massimizzare le vendite ed, allo stesso momento, ridurre il magazzino dato il collegamento diretto con l’impresa che permette un replenishment automatico in caso di vendita di alcuni prodotti. La selezione di prodotto per la creazione del assortimento si andrà così a basare sul best seller nel mercato potendo variare la

¹⁷⁵ DATACollection (2011), *Dati di SELL-OUT, un valore strategico per il marchio. Incontro con Stefano Tarascio, Group Stars Director – Wholesale di Luxottica, e Luca Baldasso, Sales Manager Enterprise Mobility Projects di Aton*. Pubblicato in In Field.

¹⁷⁶ DATACollection (2011), *Dati di SELL-OUT, un valore strategico per il marchio*.

¹⁷⁷ Riferimento sotto paragrafo 1.2.3

¹⁷⁸ DATACollection (2011), *Dati di SELL-OUT, un valore strategico per il marchio*.

pianificazione in base al profilo del cliente e alla stagionalità. Inoltre, il negoziante vedrà anche periodicamente aggiornarsi il suo assortimento con i nuovi modelli a cui corrisponderà un eventuale ritiro dei prodotti meno venduti. Luxottica inoltre si propone di poter meglio individuare tramite questo progetto un budget personalizzato per operazioni di trade marketing sui punti vendita selezionati ed aderenti¹⁷⁹. Il negozio inoltre ottiene uno strumento utile per monitorare l'inventario, il sell-in ed il sell-out nonché uno strumento di comunicazione diretto con Luxottica per ricevere assistenza e supporto¹⁸⁰.

2.3.5 Il mondo delle lenti oftalmiche

Tra il 2016 ed il 2017 Luxottica, con due differenti e separate iniziative, si avvicina ancor più al mondo delle lenti oftalmiche così da aumentare il grado di integrazione verticale nella filiera dell'occhialeria. Fino ad oggi, Luxottica produceva internamente solo le lenti graduate per il brand Oakley, nello stabilimento californiano, e inoltre possedeva alcuni laboratori di lavorazione e rifinitura delle lenti nei paesi dove è presente con le sue catene retail di occhiali da vista. Nell'ultimo anno invece il gruppo si è preparato per una produzione su larga scala di lenti graduate rivolta non soltanto ai suoi retail ma anche al segmento wholesale, andando così a completare la sua presenza nel business delle lenti.. Nei primi mesi del 2016, Del Vecchio in un videomessaggio si rivolse ad investitori ed analisti dicendo: "...un ulteriore tema su cui stiamo riflettendo tutti insieme è quello del mondo delle lenti, un mondo che vale quanto il mercato delle montature e con margini molto elevati. Una opportunità immensa per le nostre catene retail e il nostro e-commerce, che affronteremo nello stile Luxottica basato su eccellenza qualitativa, perfezione del servizio e forza dei marchi"¹⁸¹. Anche Massimo Vian, attuale amministratore delegato di Luxottica parlando delle lenti ha descritto l'opportunità come "evoluzione del modello integrato verticalmente".

¹⁷⁹MacRae Brown A., International Key Account Development Manager. Mobile Retail. Il caso Luxottica Stars. Presentazione del 29 aprile 2011 tenutasi a Firenze. Accessibile a <http://docplayer.it/4221470-Mobile-retail-il-caso-luxottica-stars.html>.

¹⁸⁰ DATACollection (2011), *Dati di SELL-OUT, un valore strategico per il marchio*.

¹⁸¹ Reuters Italia, *Luxottica guarda al mondo delle lenti per sviluppo del modello verticale*, di mercoledì 2 marzo 2016.

La prima operazione a riguardare le lenti oftalmiche è la crescita interna dell'impresa investendo nella creazione di centri specializzati per la fabbricazione di lenti oftalmiche. Tra aprile e maggio del 2016, viene istaurato all'interno dello stabilimento di Sedico un laboratorio per la lavorazione da sole e rifinitura di lenti oftalmiche e annunciata la stessa operazione anche negli Usa ed in Cina. Negli ultimi mesi del 2016 viene poi annunciato che la struttura di Sedico produrrà le lenti oftalmiche per le montature di Luxottica e la seguiranno anche altri stabilimenti nel mondo. Questo annuncio sancisce ufficialmente l'ingresso di Luxottica nel mercato delle lenti da vista e va a perfezionare la strategia di integrazione inserendo l'ultimo tassello. Nei primi mesi del 2017 viene annunciata anche la prima offerta commerciale conseguente a questa operazione ovvero le lenti oftalmiche firmate Ray-Ban. In questo modo Luxottica dà la possibilità ai consumatori di acquistare sia montatura che lenti a marchio Ray-Ban completando così l'offerta per quello che forse è il più iconico dei brand dell'eyewear. Le lenti oftalmiche così prodotte avranno il logo Ray-Ban stampato, come già in precedenza quelle da sole, per sfruttare appieno la forza del marchio. Questa iniziativa potrà fare da apripista per altre di questo genere così da avviare una produzione di montature e lenti congiunta anche per gli altri brand dell'impresa di Agordo.

La seconda operazione riguardante l'integrazione nel comparto delle lenti oftalmiche è la fusione annunciata il 16 gennaio scorso da parte Luxottica ed Essilor. L'11 maggio successivo l'operazione viene approvata dall'assemblea degli azionisti di Essilor. Luxottica, leader nelle montature, ed Essilor, leader nelle lenti oftalmiche, andranno così a formare un unico player da 50 miliardi di capitalizzazione e oltre 15 miliardi di ricavi e 3,5 miliardi di margine operativo lordo, basandosi sui dati di bilancio 2015. Da un'analisi preliminare sono inoltre previste sinergie dai 400 ai 600 milioni all'anno nel medio termine di cui tra 200 e 300 milioni saranno sinergie nette di ricavi, tra 150 e 200 milioni sinergie di costo derivanti dall'ottimizzazione della supply chain e tra 70 e 100 milioni l'anno di riduzione di costi generali e di amministrazione. Il gruppo, molto probabilmente, avrà sede in Francia e sarà quotato a Parigi mentre Del Vecchio ne sarà presidente e amministratore delegato per i primi tre anni e vice sarà l'attuale amministratore delegato di Essilor, Hubert Sagnieres. L'azionariato del nuovo colosso vedrà Delfin, la finanziaria della famiglia Del Vecchio, passare dal controllo del 61,90% di Luxottica ad un valore tra il 31% e il 38% del nuovo gruppo, come primo azionista.

Dopo vi saranno i dipendenti di Essilor che passeranno dal controllare l'8,3% del capitale sull'attuale società francese al 4% nel nuovo gruppo. Dal punto di vista tecnico, Delfin cederà l'intera partecipazione detenuta in Luxottica ad Essilor in cambio di azioni della nuova società, con un rapporto di cambio di 0,461 azioni Essilor per un'azione Luxottica. Il Sole 24 Ore¹⁸² ha evidenziato come l'operazione annunciata dalle due imprese leader è una win-win situation in quanto l'integrazione consentirà a Luxottica di risparmiare investimenti nel settore delle lenti mentre Essilor colmerà la necessità di espandersi nel segmento degli occhiali da sole e delle montature. Senza la fusione, sottolinea il quotidiano, i due gruppi avrebbero dovuto cercare nuove strade per espandersi a livello globale. Inoltre, i vantaggi si vedranno anche nella mancata concorrenza che le due imprese si faranno come infatti sottolineavano negli scorsi mesi gli analisti di Exane BnpParibas "la concorrenza tra questi due giganti (Luxottica e Essilor) sta registrando un'escalation dovuta alla convergenza fra i comparti di lenti, la produzione di montature e la rete di vendita al dettaglio. Da una parte, Luxottica tenta sempre più spesso incursioni nel mercato delle lenti, dall'altra Essilor sta entrando nel mercato delle montature e nell'acquisizione di rivenditori di occhiali on-line". Il Sole inoltre riporta anche le parole degli analisti di Goldman Sachs: "crediamo che l'integrazione verticale permetterà al nuovo gruppo di registrare una crescita e una profittabilità superiore al mercato nel medio periodo, con benefici particolari sul mercato statunitense dove Luxottica e Essilor sono i primi due player nella distribuzione del settore ottico". Sicuramente vi potranno essere anche delle criticità date del normale processo integrativo di due realtà grandi e fino ad ora indipendenti come Luxottica ed Essilor. È possibile infatti scorgere delle differenze tra modello di business di Luxottica e quello del gruppo francese. Essilor ha un modello di business sulle lenti strutturato su laboratori piccoli e numerosi, in prossimità dei vari mercati. Luxottica invece fa maggior affidamento in dei grandi centri produttivi, attualmente tre, che coprono vaste aree. Quindi si dovrà capire se il futuro sarà organizzato su impianti di larga scala oppure in piccoli centri produttivi.

¹⁸² Il Sole 24 Ore, *La risposta alla sfida cinese sulle lenti*, 17 gennaio 2017.

2.4 Integrazione verticale: confronto tra Luxottica e l'industria

2.4.1 I concorrenti di Luxottica

Per avere una visione più completa riguardo al settore dell'occhialeria in relazione all'integrazione verticale si ritiene opportuno analizzare anche la strategia perseguita dai maggiori concorrenti di Luxottica ovvero le quattro imprese del segmento montature più grandi dopo Luxottica: De Rigo, Safilo, Marcolin e Marchon.

De Rigo nasce nel 1978 quando i due fratelli Ennio e Walter fondano la Charme Lunettes, che assumerà l'attuale nome nel 1992 dopo la fusione con Argosol, altra azienda di proprietà dei fratelli De Rigo. Nata come terzista, oggi è una delle realtà più importanti per la produzione e distribuzione di occhiali attuando anch'essa una strategia di integrazione verticale seppur con dimensioni inferiori rispetto a Luxottica¹⁸³. De Rigo presidia, a monte nella filiera produttiva, le fasi del design, dell'industrializzazione e produzione. Le materie prime vengono acquistate all'esterno da imprese specializzate per poi essere lavorate internamente per creare i singoli componenti ed assemblarli. A valle De Rigo si presenta come una delle realtà più integrate dopo Luxottica. Presidia direttamente la distribuzione wholesale con sedici filiali estere ma allo stesso momento si affida anche ad oltre cento distributori indipendenti¹⁸⁴. Per quanto riguarda il retail dopo varie acquisizioni oggi possiede oltre novecento punti vendita di proprietà e una trentina in franchising in Spagna, Portogallo, Turchia e Regno Unito con le insegne Grand Optica, Mais Optica, Opmar Optik e Boots Opticians¹⁸⁵.

Safilo Group¹⁸⁶, il secondo operatore nel mercato delle montature dopo Luxottica, presenta una situazione più complessa dal punto di vista dell'integrazione verticale. Nata nel 1934 per iniziativa del cavaliere del lavoro Guglielmo Tabacchi diventa presto una delle imprese leader nella produzione di montature a livello globale. L'impresa si

¹⁸³ Corporate, Storia – De Rigo. (2017). Corporate, Storia – De Rigo. [online] Disponibile A: <http://www.derigo.com/ita/corporate/storia> [Visitato 25 Mar. 2017].

¹⁸⁴ Corporate, Distribuzione – De Rigo. (2017). *Corporate, Distribuzione – De Rigo*. [online] Disponibile a: <http://www.derigo.com/ita/corporate/distribuzione> [Visitato 25 Mar. 2017].

¹⁸⁵ Corporate, Retail – De Rigo. (2017). *Corporate, Retail – De Rigo*. [online] Disponibil a: <http://www.derigo.com/ita/corporate/retail> [Visitato 25 Mar. 2017].

¹⁸⁶ Il nome Safilo nasce come acronimo e significa “Società Azionaria Fabbrica Italiana Lavorazione Occhiali”.

presenta integrata nelle attività di ricerca e innovazione tecnologica, design e sviluppo prodotto, produzione, marketing e comunicazione fino alla vendita e distribuzione. Il suo processo produttivo abbraccia la quasi totalità delle fasi di produzione ed è caratterizzato per l'elevata innovazione e l'utilizzo di moderne tecnologie. La produzione avviene in sette stabilimenti produttivi di cui quattro sono in Italia, uno in Slovenia, uno negli Stati Uniti ed uno in Cina¹⁸⁷. Il modello di integrazione verticale utilizzato nella produzione è però non completamente integrato o meglio l'azienda produce internamente la produzione attesa mentre saffida a terzisti esterni in caso di eccedenze¹⁸⁸. Per quanto riguarda la distribuzione, oggi e per il futuro, il gruppo ha annunciato una strategia basata quasi esclusivamente sul canale wholesale con una rete distributiva di proprietà in trentanove paesi e tre centri distributivi principali a Padova, Denver ed Hong Kong¹⁸⁹. In passato però Safilo ha tentato l'integrazione anche nel segmento retail, acquisendo all'incirca trecento punti vendita, rinunciando però al progetto a causa di dissidi familiari al vertice dell'azienda¹⁹⁰. Oggi possiede solo circa 125 punti vendita al dettaglio con l'insegna Solstice¹⁹¹. Il pacchetto di maggioranza dell'impresa è stato però acquistato nel 2010 dalla HAL Holding N.V, società di investimento internazionale olandese, che già possedeva una delle catene al dettaglio del segmento ottico più grandi a livello globale con oltre seimila punti vendita, GrandVision. Tra le due imprese non è ad oggi avvenuta nessuna integrazione perciò Safilo non è direttamente presente nel segmento retail anche se questa uguaglianza di proprietà potrebbe creare sicuramente delle sinergie.

Marcolin nasce nel 1961 come “Fabbrica Artigiana” specializzata nella produzione di aste per occhiali in laminato d'oro. Con il passare degli anni, l'impresa cresce internazionalizzandosi attraverso acquisizioni ed accordi strategici. Marcolin è presente nelle fasi della produzione e distribuzione wholesale con una strategia di integrazione verticale più debole rispetto alle altre imprese citate in precedenza. Nella produzione,

¹⁸⁷ Group, S. (2017). *I numeri principali - Safilo Group*. [online] Safilogroup.com. Disponibile a: http://www.safilogroup.com/it/1_1-I-numeri-principali [Visitato 25 Mar. 2017].

¹⁸⁸ Bramanti A., Gambarotto F. (2008), *Il distretto bellunese dell'occhiale. Leadership mondiale e fine del distretto?* Quaderni Fondazione Fiera Milano, Libri Scheiwiller.

¹⁸⁹ Group, S. (2017). *I numeri principali - Safilo Group*. [online] Safilogroup.com. Disponibile a: http://www.safilogroup.com/it/1_1-I-numeri-principali [Visitato 25 Mar. 2017].

¹⁹⁰ Fatelli D. (2015), *La filiera dei prodotti ottici. Sistemi industriali e distributivi fra globalizzazione e tradizione, salute della visione e moda: Sistemi industriali e distributivi fra globalizzazione e tradizione, salute della visione e moda*, FrancoAngeli.

¹⁹¹ Fonte dati MarketLine.

l'impresa non svolge tutte le fasi richieste per ottenere il prodotto finito internamente ma acquista alcuni componenti e semilavorati da fornitori esterni italiani e cinesi. Le fasi produttive svolte internamente avvengono nei due stabilimenti posseduti in Italia e in parte in Cina. Per l'area commerciale la società possiede venticinque filiali con cui svolge attività di distribuzione diretta e quattro showroom¹⁹² ma, contemporaneamente, si affida però anche a centosessantuno distributori indipendenti¹⁹³. La società non opera direttamente nel segmento retail.

Un caso particolare è quello dell'impresa americana Marchon. L'impresa ha sede a New York dove ha anche il suo centro stilistico e si presenta nel mercato offrendo oltre alla produzione e distribuzione di montature anche assistenza ottico/oculistica e lenti oftalmiche, software gestionali e di processo per l'industria ottica. Marchon fa parte del gruppo VSP Global, leader nel campo dell'assicurazione sanitaria specializzata nel campo dell'oculistica, che si è esteso in tutta l'industria dell'eyewear con una serie di acquisizioni. Marchon produce in due stabilimenti in Italia oltre che alcuni in altri paesi, tra cui la Cina, presentandosi nel mondo come un produttore internazionale dell'Italian Style¹⁹⁴.

Le conclusioni che possono essere tratte dopo questo breve focus sull'utilizzo dell'integrazione verticale da parte delle maggiori imprese produttrici di montature è che non tutti i leader di questo mercato hanno attuato la stessa strategia di verticalizzazione. Per esempio Luxottica e De Rigo sono integrate, oltre che nella produzione e nella distribuzione all'ingrosso anche nel retail a differenza di Safilo e Marcolin che invece sono presenti nella sola distribuzione wholesale. Marcolin e Safilo, come abbiamo detto, inoltre sono, in maniera diversa, meno integrate anche a monte rispetto alle concorrenti in quanto acquistano alcuni componenti da produttori esterni. Marchon invece è un caso particolare a causa dell'appartenenza ad un gruppo operante a tutto tondo nell'industria dell'ottica che offre prodotti assicurativi, software, lenti e montature, fuoriuscendo in qualche modo dal perimetro della sola occhialeria. Si deve inoltre tenere in considerazione che, accanto a questi leader del settore, vi sono un'infinità di piccole

¹⁹² Ubicati a Milano, Parigi, Hong Kong e New York.

¹⁹³ It.marcolin.com. (2017). *Il Gruppo | Marcolin*. [online] Disponibile a: <http://it.marcolin.com/il-gruppo/#global> [Visitato 25 Mar. 2017].

¹⁹⁴ Fatelli D. (2015), *La filiera dei prodotti ottici. Sistemi industriali e distributivi fra globalizzazione e tradizione, salute della visione e moda: Sistemi industriali e distributivi fra globalizzazione e tradizione, salute della visione e moda*, FrancoAngeli.

imprese che lavorano come terziste producendo per le private label o che sviluppano piccole quantità con marchi propri. Un esempio ci è dato dal distretto di Belluno già citato oppure dalle tante imprese cinesi che producono componenti od occhiali finiti per case di moda o catene retail. Questo per capire che l'industria dell'occhialeria è comunque spaccata in due, tra grandi e piccole imprese che solitamente si collocano su fasce di mercato diverse, anche se oggi questo confine sta diventando sempre più sottile. Ad esempio, le imprese cinesi stanno aumentando la qualità del loro prodotto pur rimanendo competitive con i prezzi. Il grado di integrazione di queste piccole imprese solitamente non è molto elevato essendo presenti solo in alcune fasi della produzione a monte. Ad ogni modo, la strategia di integrazione verticale perseguita da Luxottica sembra essere la più perfetta rispetto alle concorrenti anche se, rispetto ad altre industrie, il grado di integrazione verticale delle prime imprese sembra essere relativamente elevato.

2.4.2 Essilor: tra integrazione verticale e differenziazione

Si ritiene opportuno soffermarsi brevemente anche sul segmento delle lenti oltre che su quello delle montature. In particolare, si osserverà ora brevemente il modello di business di Essilor ovvero il leader mondiale nella produzione di lenti oftalmiche. Si ritiene inoltre che analizzare velocemente il modello di business di Essilor possa essere d'aiuto data l'operazione di fusione annunciata tra Luxottica e la società francese.

Essilor International S.A. è un'impresa francese che ha il suo core business nel design, nella produzione e distribuzione di lenti oftalmiche per occhiali. Ad oggi, i prodotti della società sono presenti in più di cento paesi, vengono prodotti in trentadue stabilimenti e distribuiti attraverso sedici centri logistici; a questa rete, si aggiungono i quattrocentonovanta laboratori sparsi in tutto il mondo. L'attività di Essilor però non si ferma alla sola produzione di lenti graduate ma si estende anche alla produzione di occhiali da sole e da lettura e di attrezzature per la produzione, lavorazione e rifinitura di lenti¹⁹⁵.

Il business storico è quello della produzione e vendita di lenti. Essilor offre lenti correttive principalmente per quattro disturbi della vista: la miopia, ipermetropia, presbiopia e

¹⁹⁵ Fonte dati MarketLine.

astigmatismo. Tra i brand più famosi del gruppo in questo ambito vi sono Varilux, Crizal, Transitions, Eyezen e Xperio. Inoltre, in questo business rientra anche l'ideazione, la produzione e la distribuzione di una gamma di strumenti per ottici e laboratori di prescrizione oltre a strumenti di screening visivo per scuole, istituzioni, centri di medicina del lavoro e professionisti dell'occhio.

Il secondo business in cui Essilor è attiva è quello degli occhiali da sole e da lettura. In questo segmento, l'impresa opera attraverso alcune società del gruppo in particolare FGX International, Costa, Bolon, Essilor Sun Solution e Merve Optik¹⁹⁶. Le società del gruppo producono occhiali sia con brand di proprietà sia con brand in licenza. Tra i primi troviamo Foster Grant, Freedom Polarised, Gargoyles, Magnivision, Corinne McCormack, Monkey Monkey, Ryders Eyewear, SolarShield e Suuna. Quelli in licenza invece sono Dockers, French Connection, Hello Kitty, Ironman, Karen Millen, Levi's, Nine West, Reebok ed alcuni brand Disney.

L'ultimo business in cui il gruppo francese opera è quello delle attrezzature ottiche. Soprattutto grazie alla controllata Satisloh, acquisita nel 2008, Essilor è in grado di offrire strumentazione e attrezzature a produttori di lenti o laboratori di prescrizioni. Le soluzioni offerte coprono tutte le fasi di lavorazione e produzione delle lenti inclusi sistemi di produzione di lenti completamente automatizzati¹⁹⁷.

L'attività di Essilor è integrata a monte nella progettazione e nel design dei suoi prodotti, nell'industrializzazione e nella produzione di essi. A valle distribuisce i suoi prodotti direttamente agli ottici tramite proprie filiali ma si affida anche a distributori esterni per i paesi nei quali non è presente. Negli ultimi anni sono entrate a far parte del gruppo anche molte realtà di vendita online di prodotti ottici, da occhiali completi a lenti a contatto, aumentando così il grado di integrazione dell'impresa.

Attraverso questa breve analisi è possibile ipotizzare che la strategia di business di Essilor è fondata non soltanto sull'integrazione verticale, come per Luxottica, ma anche sulla diversificazione di tipo orizzontale. Come abbiamo visto, il gruppo è presente principalmente in tre business quello delle lenti oftalmiche, quello degli occhiali da sole e da lettura e quello delle attrezzature per la produzione di lenti. Questi tre business non

¹⁹⁶ Essilor Group. (2017). Essilor.com. [online] Disponibile a: <https://www.essilor.com/en/the-group/activities-and-distribution/sun-and-readers/> [Visitato 24 Apr. 2017].

¹⁹⁷ Essilor Group. (2017). *Essilor.com*. [online] Disponibile a: <https://www.essilor.com/en/the-group/activities-and-distribution/equipment-and-instruments/> [Visitato 24 Apr. 2017].

sono legati fra loro da una relazione di tipo verticale ma hanno caratteristiche ed aspetti comuni che fanno ricadere la strategia prescelta in quella appunto di diversificazione orizzontale. Tutti e tre i business infatti sfruttano conoscenze comuni riguardanti tecnologie, prodotti e mercato. Solo tra i business della produzione di lenti e quello di occhiali da sole e da lettura può essere rintracciato un certo legame verticale in quanto l'impresa è in grado di offrire un prodotto unico composto da lenti oftalmiche e montature. La rilevanza di questa fattispecie è però minima in quanto solo una piccola parte delle lenti prodotte sono destinate alle montature fabbricate dal gruppo, i due business risultano sostanzialmente indipendenti fra di essi. Per quanto riguarda poi il business delle attrezzature e macchinari per la produzione, lavorazione e rifinitura delle lenti questo risulta essere quello con meno relazioni verticali rispetto agli altri due business.

Sicuramente quindi la strategia adottata è diversa da quella vista per Luxottica e per i concorrenti, come visto nel sotto paragrafo precedente, che preferiscono estendersi verticalmente nella catena del valore e non prediligono invece l'estensione orizzontale in settori correlati.

2.4.3 Un confronto in numeri

Nel primo capitolo si è visto come l'integrazione verticale può essere misurata facendo ricorso a vari strumenti che la letteratura ci offre, tra cui il più utilizzato è l'indice di Adelman¹⁹⁸. Come già esposto, questo indice è dato dal rapporto tra il valore aggiunto e il fatturato e può essere utilizzato sia a livello di singola impresa sia a livello aggregato di intera industria. Nonostante questo indice non sia privo di limitazioni, soprattutto se utilizzato per misurare il grado di integrazione verticale di una singola impresa, si è deciso di applicarlo al caso Luxottica. Verrà mostrato ora come è stato calcolato quindi il grado di integrazione verticale per Luxottica e per alcuni suoi competitor, così da poter fare un confronto. L'intenzione è anche quella di calcolare l'indice su più anni per poter osservare l'evoluzione del grado di integrazione verticale nel tempo.

¹⁹⁸ Riferimento sotto paragrafo 1.1.6.

Per il calcolo dell'indice di Adelman è necessario, per prima cosa, calcolare il valore aggiunto prodotto da Luxottica. Il valore aggiunto può essere calcolato partendo dai valori presentati nel conto economico consolidato dell'impresa e rappresenta la capacità di accrescere il valore dei beni e servizi acquistati da terze parti attraverso la produzione e la vendita. Allo stesso tempo il valore aggiunto ha un secondo significato rappresentando infatti anche la remunerazione dei fattori produttivi interni e del capitale finanziario; difatti, il valore aggiunto è la parte di produzione che viene ripartita tra capitale tecnico, capitale umano, capitale finanziario e settore pubblico attraverso le imposte.

Il valore aggiunto può essere calcolato come la differenza tra il valore della produzione e i costi della produzione esterni. In questo caso è importante distinguere tra costi interni e costi esterni di produzione, dove i primi ad esempio sono i costi del personale o gli ammortamenti e le svalutazioni mentre quelli esterni sono, ad esempio, i costi di acquisto delle materie prime o dei servizi. Un costo è interno se deriva da un fattore produttivo interno viceversa per i costi esterni. I fattori produttivi vengono classificati come interni se preesistenti alla fase di avvio e attuazione della produzione (es. lavoro, beni strumentali) mentre saranno esterni se vengono acquistati in un momento successivo (es. materie prime e servizi)¹⁹⁹. Il grafico 2.4²⁰⁰ sottostante riporta lo schema dettagliato per riclassificare il conto economico di un'impresa così da calcolare il valore aggiunto. Questo schema è quello che si è seguito per il calcolo del valore aggiunto di Luxottica e delle concorrenti, come sarà mostrato tra breve.

Per completezza è bene però dire che in relazione al secondo significato che può essere attribuito al valore aggiunto questo può essere calcolato anche come somma delle remunerazioni per i fattori interni di produzione ovvero come somma di utile netto, oneri finanziari, costo del lavoro, ammortamenti e svalutazione oltre che alle imposte.

¹⁹⁹ Di Lazzaro F., Musco G. (2015), *Analisi Aziendale. Metodi e Strumenti*. G. Giappichelli Editore – Torino.

²⁰⁰ Elaborazione propria su fonte Di Lazzaro F., Musco G. (2015), *Analisi Aziendale. Metodi e Strumenti*. G. Giappichelli Editore – Torino.

Grafico 2.9 – Schema del valore aggiunto

Valore della produzione
Ricavi delle vendite e delle prestazioni
± Variazione delle rimanenze di prodotti
± Variazione dei lavori in corso su ordinazione
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
Altri ricavi e proventi
-
Costi della produzione esterni
Materie prime, sussidiarie, di consumo
Servizi
Godimento di beni di terzi
± Variazioni delle rimanenze di materie
Oneri diversi di gestione
=
Valore Aggiunto
-
Costi della produzione interni
=
Reddito operativo

Se nella teoria il calcolo risulta abbastanza semplice problemi vi sono stati nell'applicare il procedimento al bilancio Luxottica. Il problema principale deriva dal fatto che Luxottica presenta i suoi bilanci consolidati riclassificando il conto economico per destinazione. Questo permette di evidenziare il costo della produzione venduta ma non permette di indentificare i costi per natura e quindi risulta difficoltoso scindere i costi interni da quelli esterni. Per questo motivo non è stato possibile calcolare il valore aggiunto, e quindi l'indice di Adelman, per tutti gli anni per cui si hanno a disposizione i bilanci ma solo per quelli in cui si fa indicazione nella nota integrativa del dettaglio per natura dei costi. In particolare, il calcolo si è reso possibile per i più recenti anni 2016, 2015 e 2014 mentre guardando più indietro per gli anni 2003, 2004²⁰¹, 2007 e 2008. Per quanto riguarda i tre anni più recenti il valore aggiunto è stato calcolato partendo dalle vendite nette, assunte come valore della produzione, composte sia dai ricavi principali,

²⁰¹ Si sottolinea che per gli anni 2003 e 2004 non sono state utilizzate le informazioni contenute in nota ma direttamente gli schemi di conto economico in quanto non presentati con il criterio della destinazione, ma per natura.

quelle delle vendite di merci, che da altri ricavi provenienti dai servizi per la cura della vista, esami della vista e ricavi da franchisee. A queste sono stati sottratti i costi della produzione esterni che dalle note è stato possibile rintracciare in costi per materie prime, sussidiarie e di consumo, canoni di leasing, costi di advertising e trade marketing, royalties, costi di produzione, costi di logistica ed altri costi. Nella tabella 2.1²⁰² sottostante è possibile vedere i calcoli nel dettaglio.

	2014	2015	2016
Valore della Produzione	7.652.317	8.836.578	9.085.707
Costi della Produzione Esterni	3.837.367	4.314.164	4.574.548
Materie prime, sussidiarie e di consumo	1.347.155	1.447.548	1.483.179
Costi di produzione	416.717	427.596	628.412
Costi di logistica	160.855	185.791	188.829
Canoni di leasing	573.091	684.445	713.383
Costi di advertising	287.519	341.749	331.782
Trade marketing	167.955	185.192	180.801
Royalties	149.952	168.669	169.890
Altri costi	734.123	873.174	878.272
Valore Aggiunto	3.814.950	4.522.414	4.511.159

Per quanto riguarda il calcolo del valore aggiunto per gli anni 2007 e 2008 anche in questo caso il valore della produzione si è fatto coincidere con le vendite nette, provenienti anche in questo caso da vendita di beni, servizi e ricavi da royalties. I costi esterni, in questo caso, sono stati calcolati sommando le voci presentate in nota relative a consumi, spese

²⁰² I dati sono stati elaborati partendo dalle relazioni finanziarie annuali per gli anni 2015 e 2016 consultabili e scaricabili dal sito della società

di pubblicità, costi d'affitto, costi di produzione e altri costi²⁰³. Nella tabella 2.2²⁰⁴ è possibile vedere i calcoli nel dettaglio.

	2007	2008
Valore della produzione	4.966.054	5.201.611
Vendite nette	4.966.054	5.201.611
Costi della produzione esterni	1.887.484	2.020.791
Consumi	788.420	913.973
Costi di produzione	311.828	308.848
Spese di pubblicità	348.400	337.500
Costi d'affitto	389.400	399.000
Altri costi	49.436	61.470
Valore Aggiunto	3.078.570	3.180.820

Infine per gli anni 2003 e 2004, è stato possibile utilizzare lo stesso schema presente in figura 2.1 in quanto il bilancio consolidato è stato presentato classificato per natura utilizzando le medesime voci dello schema. Nella tabella 2.3²⁰⁵ è possibile vedere i calcoli nel dettaglio.

²⁰³ In particolare sia per gli anni 2007 e 2008 sia per gli anni 2014, 2015 e 2016 non è stata trovata alcuna informazione esplicita riguardante le variazioni di rimanenze né nello schema di conto economico consolidato né nelle note. Si ritiene quindi che queste siano implicitamente contenute all'interno dei ricavi e dei costi legati ai consumi di materie prime e di consumo.

²⁰⁴ I dati sono stati elaborati partendo dal bilancio consolidato 2008 consultabile e scaricabile dal sito della società

²⁰⁵ I dati sono stati elaborati partendo dal bilancio consolidato 2004 consultabile e scaricabile dal sito della società

	2003	2004
Valore della produzione	2.854.561	3.231.931
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.844.873	3.248.096
Variazione rimanenze prodotti		
Variazione rimanenze lavori in corso	- 4.511	- 30.553
Incrementi di imm. lavori interni	4	
Altri ricavi e proventi	14.195	14.388
Costi della produzione esterni	1.467.443	1.650.985
Materie prime, sussidiarie e di consumo	674.352	758.738
Servizi	476.501	529.875
Godimento beni di terzi	302.273	340.087
Variazione rimanenze materie	2.342	11.752
Oneri diversi di gestione	11.975	10.533
Valore Aggiunto	1.387.118	1.580.946

Una volta calcolato il valore aggiunto questo è stato diviso per i ricavi prodotti dall'impresa così da individuare il grado di integrazione verticale come spiegato dall'indice di Adelman. La misura utilizzata per rappresentare i ricavi è stata quella del valore della produzione. Si ricorda che l'indice può assumere valore compreso tra 0 ed 1 dove 0 corrisponde alla massima disintegrazione mentre 1 alla completa integrazione verticale. Come è possibile osservare dalla tabella 2.4 gli anni in cui il grado di integrazione verticale di Luxottica risulta essere più elevato sono il 2007 ed il 2008 dove l'indice supera il 61%. Nei restanti anni l'indice si attesta più o meno attorno al 50% che ad ogni modo risulta essere elevato rispetto alla media della manifattura italiana che abbiamo visto nel primo capitolo.

	2003	2004	2007	2008	2014	2015	2016
Valore aggiunto (mgl €)	1.467.443	1.650.985	3.078.570	3.180.820	3.814.950	4.522.414	4.511.159
Ricavi (mgl €)	2.854.561	3.231.931	4.966.054	5.201.611	7.652.317	8.836.578	9.085.707
Indice di Adelman	51,41%	51,08%	61,99%	61,15%	49,85%	51,18%	49,65%

Come anticipato, per poter confrontare il dato sull'integrazione di Luxottica si è proceduto calcolando l'indice di Adelman anche per alcuni concorrenti. I concorrenti per cui è stato effettuato il calcolo sono De Rigo, Marcolin e Safilo. I dati di valore aggiunto e valore della produzione, usati rispettivamente come numeratore e denominatore nel calcolo dell'indice, sono stati prelevati dalla banca dati AIDA²⁰⁶ nella quale sono presenti i dati di bilancio, nonché alcune riclassificazioni, per le maggiori imprese italiane²⁰⁷. I dati, riassunti nella tabella 2.5, mostrano come le tre concorrenti abbiano un grado di integrazione maggiore rispetto alla media delle imprese manifatturiere italiane visto nel precedente capitolo ma, ad ogni modo, inferiore rispetto a Luxottica. In particolare, gli anni in cui è possibile fare il confronto diretto sono il 2007 e 2008 e il 2014 e 2015. Nella prima coppia di anni, Luxottica presenta un valore che supera il 61% mentre per le concorrenti il dato più elevato è quello di De Rigo con il 40,67% nel 2007. Anche nella coppia di anni più recente Luxottica presenta un grado di integrazione sempre più elevato rispetto ai concorrenti, con un differenziale minimo superiore a dodici punti percentuali e massimo superiore ai venti punti percentuali. Tra le concorrenti è facile notare come De Rigo presenti il grado di integrazione verticale maggiore e questo sembra quindi corrispondere con quanto visto nel precedente paragrafo per cui l'impresa è presente oltre che nella produzione anche nella distribuzione con catene di proprietà. Safilo invece, come visto nello stesso paragrafo, ha ridotto la sua presenza nella distribuzione al dettaglio nel tempo e, anche in questo caso, l'indice sembra confermarlo. Infatti, all'inizio del periodo considerato l'indice di Adelman era il più elevato fra le tre concorrenti per poi subire un drastico decremento.

Si sottolinea il picco avvenuto nel 2011 per Marcolin, che supera il 50,04% di valore dell'indice, che apparentemente non si riesce a spiegare, valore che viene poi riassorbito negli anni successivi.

²⁰⁶ Analisi informatizzata delle aziende di capitale italiane, Bureau van Dijk Electronic Publishing.

²⁰⁷ I dati relativi a Luxottica non sono stati prelevati dalla stessa banca dati in quanto riportando i dati di bilancio. Anche qui non era presente la suddivisione dei costi per natura e quindi i dati non erano utilizzabili ai nostri fini. In particolare, il valore aggiunto calcolato nel database risulta essere non corretto per la motivazione appena espressa e quindi si è preferito consultare manualmente i bilanci di Luxottica ricercando le informazioni nelle note seppur non disponibili per tutti gli anni. Per le tre aziende per cui invece si è utilizzato la banca dati le informazioni fornite risultano corrette in quanto non si presenta il problema legato alla presentazione del conto economico per destinazione e non per natura.

Tabella 2.5 - Indice di Adelman De Rigo, Marcolin e Safilo (2006-2015)

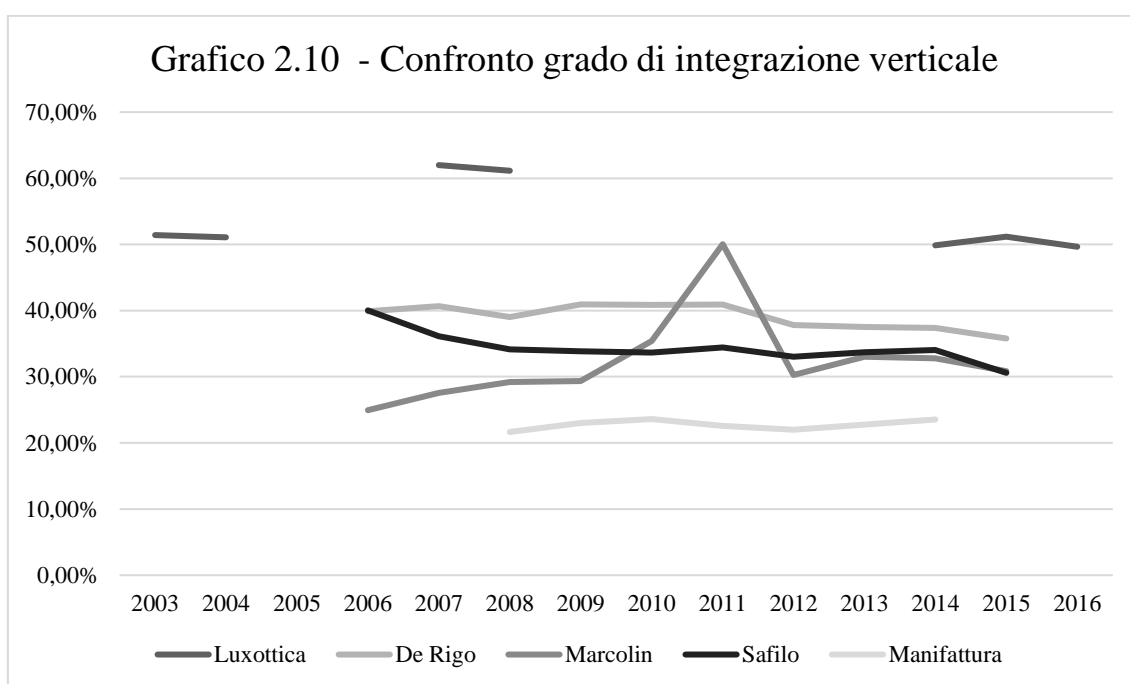
mgl €	<i>De Rigo</i>									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
V. Aggiunto	229.783	240.176	217.260	157.473	142.809	154.292	144.101	136.111	144.308	148.810
V. Produzione	576.258	590.574	556.927	384.685	349.430	377.334	380.950	362.542	386.074	415.854
Ind. Adelman	39,88%	40,67%	39,01%	40,94%	40,87%	40,89%	37,83%	37,54%	37,38%	35,78%
<i>Marcolin</i>										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
V. Aggiunto	40.283	50.851	55.315	53.564	74.378	113.778	65.941	71.109	120.299	135.304
V. Produzione	161.501	184.410	189.528	182.520	210.272	227.391	217.807	215.396	366.916	438.665
Ind. Adelman	24,94%	27,57%	29,19%	29,35%	35,37%	50,04%	30,27%	33,01%	32,79%	30,84%
<i>Safilo</i>										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
V. Aggiunto	454.263	435.111	395.814	328.237	367.107	384.344	391.830	383.527	405.361	395.677
V. Produzione	1.134.849	1.204.797	1.160.233	969.637	1.090.193	1.115.684	1.186.449	1.137.927	1.190.422	1.293.635
Ind. Adelman	40,03%	36,11%	34,12%	33,85%	33,67%	34,45%	33,03%	33,70%	34,05%	30,59%

Il confronto può essere osservato anche nel grafico 2.5 sottostante, nel quale sono rappresentati i dati attinenti Luxottica, quelli dei tre concorrenti e la media per la manifattura italiana²⁰⁸ vista nel primo capitolo²⁰⁹. Qui si vede ancora meglio come le quattro imprese operanti nell'industria dell'occhialeria abbiano un grado di integrazione verticale più elevato rispetto a quello della manifattura nazionale. Si vede anche come negli anni a disposizione Marcolin abbia avuto un trend sostanzialmente in crescita mentre Safilo e De rigo in decrescita. L'integrazione di quest'ultima in particolare ha avuto un andamento costante dal 2006 al 2011 e dopo ha subito un decremento fino al 2015. Per quanto riguarda Luxottica, si ritiene probabile ipotizzare che nel primo intervallo di assenza di informazioni, ovvero per il 2005 e il 2006, il grado di integrazione sia cresciuto. Questa assunzione si basa sui dati a disposizione, che fanno pensare naturalmente ad una crescita in questo periodo soprattutto se osservati graficamente. Dall'altro canto, come abbiamo esposto nel paragrafo dedicato alla storia, questo periodo è stato ricco di espansioni soprattutto nel segmento retail e nel mercato asiatico. Questo periodo di espansione è poi culminato nell'acquisizione di Oakley nel 2007. Più difficile è da immaginare l'andamento nel periodo compreso tra il 2009 e il 2013. I dati suggeriscono un andamento negativo del grado di integrazione; questo però si scontra con la vivacità di Luxottica nel medesimo periodo. In questi anni infatti, Luxottica ha

²⁰⁸ I dati sono stati consultati e aggregati da fogli di calcolo scaricabili dal sito dell'ISTAT, Istat.it. (2017). *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi - Edizione 2017*. [online] Disponibile a: <http://www.istat.it/it/archivio/197346> [Visitato 4 Apr. 2017], disponibile anche per gli anni passati.

²⁰⁹ Riferimento sotto paragrafo 1.1.6.

fortemente esteso la sua rete retail in America Latina nonché in alcuni paesi europei oltre alla forte espansione nel segmento e-commerce²¹⁰. Si deve però tener conto che questi sono sicuramente stati anche anni di grande razionalizzazione, come si ha consuetamente dopo grandi acquisizioni. È possibile infatti che Luxottica abbia deciso di ottimizzare i suoi processi e la sua organizzazione riducendo la sua presenza nelle aree considerate meno strategiche ma assorbite durante le acquisizioni in quanto svolte dalle imprese integrate. Ad ogni modo, come abbiamo già visto, il grado di integrazione nel 2014, 2015 e 2016 di Luxottica è inferiore rispetto al biennio 2007 e 2008.



2.5 Conclusioni del capitolo

In questo capitolo si è visto come l'industria dell'occhialeria è un'industria che cresce molto e con delle attese di crescita anch'esse elevate. Invecchiamento della popolazione, stile di vita, aumento della penetrazione nei paesi in via di sviluppo nonché l'occhiale

²¹⁰ Nel 2009 viene acquistata GMO, insegna retail in America Latina. Nel 2011 e nel 2012 continua l'espansione in questo continente anche con l'acquisizione di Tecnol, operatore integrato nella produzione e distribuzione di occhiali in Brasile. Sempre al 2012 risale l'espansione della catena Sunglass Hut in Spagna e Portogallo mentre nel 2014 viene acquisito Glasses.com.

sempre di più oggetto di moda, oltre che strumento di correzione, fanno ben sperare in una forte crescita per gli anni a venire dell'industria a livello globale. Lo scenario però presenta anche dei rischi da rintracciarsi soprattutto nei metodi alternativi di correzione della vista come le operazioni chirurgiche o le lenti a contatto; infatti, entrambi stanno aumentando molto al loro diffusione anche a causa della riduzione dei prezzi.

Si è visto come l'industria sia divisa in due grandi segmenti quello delle lenti, dominato da grandi gruppi internazionali, e quello delle montature. In quest'ultimo, le imprese italiane, tra cui Luxottica, Safilo, De Rigo e Marcolin, sono ai vertici su scala globale. Queste imprese traggono il loro successo dalla storia che il settore dell'occhiale ricopre in Italia, storia legata a doppio filo con quella del distretto bellunese. L'Italia si conferma, grazie ai grandi gruppi citati ma anche alle piccole imprese locali, tra i leader per produzione ed esportazione nel mondo soprattutto nella fascia alta del mercato. La fascia più bassa del mercato è invece soddisfatta dalle imprese locate nei paesi in via di sviluppo e soprattutto in Cina. Ad oggi però si osserva un incremento della qualità dei prodotti provenienti da questi paesi nonostante il livello dei prezzi rimanga contenuto. Il segmento delle montature si contraddistingue quindi da un lato per la presenza di grandi gruppi, in alcuni casi integrati verticalmente, e dall'altro per una miriade di piccole imprese che lavorano come terziste per private label e case di moda o con brand minori di proprietà. Si è visto anche come di recente alcuni annunci hanno scosso l'intera industria tra i quali LVMH, che scenderà direttamente in campo per la produzione e distribuzione degli occhiali con i brand del gruppo e quindi non concederà più in licenza l'utilizzo dei brand come avvenuto fino ad oggi e la fusione tra Essilor e Luxottica. Quest'ultima in particolare sancisce l'unione tra il leader globale nella produzione delle lenti ed il leader globale nella produzione e commercializzazione delle montature.

Il capitolo è continuato con un focus sul gruppo Luxottica, evidenziandone i principali dati economici e finanziari nonché le tappe fondamentali che lo hanno portato ad essere il numero uno delle montature. Il focus maggiore poi è stato sul modello di business verticalmente integrato dal design alla distribuzione, passando per tutte le fasi di lavorazione e produzione per ottenere il prodotto finito. Si è visto come Luxottica innova e come oggi sta entrando nel segmento delle lenti oftalmiche, aldilà della fusione, anche con progetti indipendenti. Nell'ultimo paragrafo si è fatto poi un confronto tra Luxottica e le concorrenti sul piano dell'integrazione verticale. Prima attraverso un'overview delle

fasi della catena del valore svolte dalle concorrenti poi attraverso il calcolo dell'indice di Adelman. Quest'ultimo, nonostante i suoi limiti visti nel primo capitolo, è stato utile per dare un taglio quantitativo all'analisi dell'integrazione verticale. Infatti, ci ha permesso di osservare, anche se non in maniera completa data la ridotta disponibilità di dati per l'intero arco temporale considerato, come Luxottica sia effettivamente la più integrata seguita in ordine da De Rigo, Safilo ed infine Marcolin. Inoltre, è stato possibile confrontare i vari indici calcolati con quelli proposti dall'ISTAT per l'intera manifattura italiana, già visti nel primo capitolo. Da questo confronto si è dedotto come le leader nel segmento degli occhiali siano maggiormente integrate rispetto alla media dell'industria manifatturiera italiana. Non possiamo certamente generalizzare questo concetto a tutta l'industria dell'occhialeria in quanto, come sappiamo, vi sono anche molte piccole imprese che, lavorando come terziste e non potendo essere presenti in maniera rilevante nelle fasi a valle di distribuzione, presentano un grado di integrazione molto più ridotto rispetto alla leader di mercato.

Abbiamo quindi visto come Luxottica attua la strategia di integrazione verticale e come è arrivata negli anni a svolgere internamente quasi tutte le fasi necessarie per ideare, produrre e vendere un occhiale finito. Nel prossimo capitolo si cercherà di capire le motivazioni che hanno spinto Luxottica a intraprendere questa strategia e come si è approcciata alle difficoltà che più comunemente vengono ricondotte all'integrazione verticale.

Capitolo III

Analisi qualitativa interna a Luxottica

Con questo ultimo capitolo si è voluto apportare una visione interna al gruppo Luxottica tramite delle interviste a manager e dirigenti di differenti funzioni e dipartimenti. L'intento è quello di indagare particolari aspetti della strategia di integrazione verticale fortemente implementata all'interno dell'azienda. Sono state così poste domande per meglio comprendere le motivazioni che guidano questa implementazione approfondendo benefici e rischi della strategia. In particolare si vuole capire quali siano i benefici che Luxottica sfrutta e come invece agisce nei confronti dei rischi. La letteratura individua molti vantaggi e svantaggi legati all'integrazione verticale e tramite questa analisi si vuole capire come si relaziona con essi un'impresa che deve il suo successo in parte anche alla sua forte dimensione verticale. Si è voluto poi capire l'impatto che l'integrazione ha sulle singole funzioni in termini di obiettivi da raggiungere, rischi da evitare e particolari attività da svolgere. Per concludere si è anche indagato sulla percezione, all'interno del campione di intervistati, di un legame tra integrazione verticale ed internazionalizzazione, approfondendone le eventuali particolarità.

3.1 L'analisi

3.1.1 Gli intervistati, le domande e i limiti

Per avere una comprensione maggiore della strategia di integrazione verticale implementata da Luxottica si è voluto effettuare un'analisi interna al gruppo attraverso delle interviste. L'analisi per il numero di intervistati e per come sono state costruite le domande è di tipo qualitativo. L'obiettivo è quello di ottenere un visuale sulla strategia adottata da chi ogni giorno si trova a prendere delle scelte per applicarla. Le interviste hanno riguardato vari aspetti dell'integrazione verticale e sono state rivolte a manager e dirigenti della società. In particolare sono stati nove gli intervistati tra manager e dirigenti di diverse funzioni e dipartimenti. In accordo con la policy aziendale di Luxottica si è

potuto procedere alle interviste ma non sarà possibile fornire indicazioni riguardanti le identità o la job title degli intervistati. Si farà riferimento quindi in forma anonima agli intervistati citando la funzione di appartenenze e/o l'area lavorativa. Sempre per lo stesso motivo non sarà possibile riportare il testo integrale delle interviste all'interno dell'elaborato. In questo ultimo capitolo saranno riportati dei virgolettati tratti dalle interviste nonché le maggiori evidenze che si è potuto dedurre dall'analisi effettuata.

Le domande sono state poste in modo da indagare differenti fenomeni dell'integrazione verticale ed hanno avuto numero variabile durante le interviste. In particolare la maggior parte dei quesiti ha riguardato i vantaggi e gli svantaggi dell'integrazione verticale. Su questo argomento vi è stato un quesito che si è ripetuto uguale fra tutti gli intervistati per comprendere quali sono per essi i maggiori benefici ma anche i rischi dell'integrarsi e quali poi quelli specifici del caso Luxottica. Si riporta qui sotto la domanda per una maggiore chiarezza.

Parlando in generale quali sono per Lei i vantaggi più rilevanti dell'essere verticalmente integrato e quali invece i rischi? Ed invece in relazione a Luxottica?

Dopodiché si sono indagati i singoli vantaggi e rischi che la letteratura individua e che sono stati trattati nel capitolo I²¹¹ per le varie funzioni aziendali. In questo caso quindi le domande sono state diverse tra gli intervistati per poter cogliere il punto di vista di ciascuna funzione nello specifico rischio o vantaggio. In particolare si vuole capire come Luxottica abbia sfruttato i maggiori vantaggi individuati dalla letteratura e se in caso ve ne sono di diversi. Inoltre si è voluto approfondire dal lato dei rischi le strade intraprese per risolvere particolari problematiche o criticità che la letteratura evidenzia. Si ritiene che data l'esperienza dell'azienda nell'applicazione di questa strategia possa essere interessante proprio capire come si è posta davanti ai più comuni svantaggi. In questo caso le domande effettuate non sono riportate qui per motivi di spazio essendo diverse tra gli intervistati. Il secondo argomento indagato tramite le interviste è stato l'impatto che l'integrazione verticale ha sulle varie funzioni aziendali. Si vuole così capire se lo svolgimento delle varie attività all'interno di aziende verticalmente integrate è diverso rispetto ad aziende che non attuano questo tipo di strategia. Inoltre si è voluto capire se

²¹¹ Riferimento paragrafo 1.3

durante l'espansione del grado di integrazione verticale vi sono particolari attività svolte, obiettivi fissati e rischi da evitare per le specifiche funzioni aziendali.

Ogni qual volta che Luxottica decide di integrarsi (internamente o tramite M&A) qual è il ruolo specifico della sua funzione, quali obiettivi vengono perseguiti e quali rischi evitati? E cosa vi è di diverso nella sua funzione rispetto ad un'impresa non integrata? Vi sono particolari cambiamenti?

Il terzo ed ultimo argomento trattato è stata la relazione tra integrazione verticale e dimensione internazionale delle aziende. Nella letteratura riguardante integrazione verticale ed internazionalizzazione non vi sono molti riferimenti ad una relazione fra le due dimensioni. Gli spunti che è possibile trovare nei vari studi sono legati soprattutto ad offshoring e reshoring, che abbiamo visto nel capitolo I, e al filone delle fusioni ed acquisizioni cross border. Quest'ultime possono essere una modalità attraverso la quale un'impresa espande il suo grado di integrazione verticale, ad esempio acquistando un soggetto estero che svolge attività a monte o a valle rispetto all'acquirente, ma nella letteratura non sono evidenziate particolarità rispetto ad altre effettuate non al fine di integrarsi verticalmente. La domanda è stata quindi posta per capire se gli intervistati ritengono che vi sia o meno una relazione tra integrazione verticale ed internazionalizzazione. Se vi possono essere dei vantaggi ad internazionalizzarsi essendo integrati o viceversa ad integrarsi essendo internazionali. Qui si riporta la domanda per una migliore comprensione

Vi è per Lei un collegamento tra la dimensione internazionale delle imprese ed integrazione verticale? Essere internazionali incentiva o disincentiva l'integrazione verticale? E viceversa essere integrati verticalmente incentiva l'internazionalizzazione oppure vi sono particolari fenomeni che la scoraggiano? Perché?

Per quanto riguarda la composizione dei nove intervistati come si è già detto questi provengono da funzioni diverse. In particolare le funzioni toccate sono state il finance, il controllo di gestione industriale, il marketing, le ricerche e sviluppo e le risorse umane a

cui si vanno ad aggiungere managers e dirigenti provenienti dalle aree wholesale and retail, STARS²¹², dal nuovo business delle lenti ed infine da Oakley.

Si sa che l'analisi così effettuata riporta dei limiti dovuti alla mancanza di corposità del campione nonché la difficoltà nel poter fare confronti tra alcune domande, dato che queste variano tra gli intervistati. Il fine però di questa analisi qualitativa, come già espresso, vuole essere quello di avere una visuale interna all'azienda dei processi, delle caratteristiche e degli obiettivi nell'attuazione della strategia di integrazione. Alcuni limiti sono anche da ricondurre alla difficoltà oggettiva che vi è nell'effettuare interviste all'interno di aziende, limiti soprattutto di tipo temporale dato comunque l'impegno richiesto dal tipo di analisi.

3.2 Le maggiori evidenze

3.2.1 Vantaggi e svantaggi

Affrontando il primo aspetto trattato nell'analisi, ovvero i benefici e le difficoltà della strategia di integrazione verticale, è possibile individuare alcune similitudini tra le differenti interviste. Tra i vantaggi è opinione comune tra gli intervistati che i maggiori siano da ricondurre al maggior controllo che si ha a monte nella produzione ed alla flessibilità. Il controllo della produzione, sia di componenti che del prodotto finito, consente secondo gli intervistati di evitare i rischi legati ai possibili ritardi e disagi che i fornitori possono creare. Risulterebbe migliore anche la gestione della qualità del processo produttivi, oltre che del prodotto, e dei picchi produttivi, perfezionando la gestione degli approvvigionamenti e potendo avvantaggiarsi anche di efficienze e vantaggi sulla riduzione di costi. L'altro grande vantaggio che gli intervistati suggeriscono è appunto la flessibilità e la rapidità che un'azienda integrata ha nel momento in cui deve cambiare la sua produzione, vantaggio che deriva sempre dal controllo lato monte della filiera. Nel caso in cui l'azienda voglia mutare la sua produzione in risposta ad alcuni cambiamenti del mercato, dalla variazione della semplice quantità prodotta a modifiche nel prodotto, l'essere integrati a monte aiuterebbe

²¹² Superior Turn Automatic Replenishment System

moltissimo. Questo perché l'impresa non dipenderebbe da altri e non si creerebbero attese per modificare la produzione. L'impresa riceve lo stimolo dal mercato e può subito passarlo alla produzione riducendo molto il time to market rispetto ad un'impresa non integrata. Certamente questo vantaggio è amplificato se l'impresa è integrata anche a valle in quanto può ricevere le informazioni di mercato molto più velocemente e con meno distorsioni. Tra gli altri vantaggi citati vi è poi proprio la vicinanza al consumatore che l'integrazione a valle porta con sé. Questa si traduce appunto nella possibilità di raccogliere informazioni privilegiate sul mercato e sui gusti dei consumatori finali, soprattutto nel caso in cui l'azienda abbia una catena di punti vendita al dettaglio. Grazie a questa maggior vicinanza però vi è anche la possibilità di gestire meglio la propria offerta, potendo comunicare il prodotto nei propri punti vendita proprio nella modalità desiderata, senza rischiare che le azioni di un terzo danneggino soprattutto il valore del brand.

Per quanto riguarda i rischi quello più citato è sicuramente la presenza di elevati costi fissi che vanno a sostituire i costi variabili dopo l'integrazione. Questo svantaggio accresce poi durante i periodi di crisi quando la domanda si ritrae e diminuiscono le vendite. In questo caso infatti, avendo una leva operativa molto alta, vi è molta difficoltà a sopportare una contrazione dei ricavi. Gli intervistati inoltre associano questo tipo di rischio soprattutto con l'integrazione a valle. L'aver negozi al dettaglio di proprietà porterebbe una grande immobilizzazione di capitale ed un accrescimento dei costi fissi a cui si vanno ad aggiungere le sfide proprie della gestione di una catena retail. Quindi per gli intervistati il rischio legato all'aumento di costi fissi è un gravame soprattutto a valle mentre risulta più sopportabile a monte, in relazione anche ai vantaggi citati in precedenza. Tra gli altri rischi citati vi è anche quello di non riuscire a percepire ciò che avviene all'interno dell'industria. Le conseguenze di questo fatto sarebbero soprattutto da rintracciare in una maggior difficoltà ad assorbire le innovazioni prodotte da terzi nonché una perdita di stimoli, rimanendo più chiusi in sé stessi e concentrando le forze in ciò che l'azienda sa fare meglio. Inoltre se la gestione diretta del punto vendita e dell'intera filiera del valore porta i vantaggi sopra citati trasferisce anche tutta la responsabilità del prodotto e del servizio in capo all'azienda. Nel caso in cui il consumatore non risulti soddisfatto si riduce molto la possibilità per l'impresa di giustificarsi agli occhi del consumatore finale, potendone risultare un danno di immagine e di reputazione. Per finire secondo alcuni

intervistati le aziende integrate devono porre attenzione a tutte le fasi in cui si trovano ad operare in quanto vi è il rischio che l'azienda non sappia operare in tutte allo stesso livello qualitativo, di efficacia ed efficienza. In questo caso l'azienda risulterebbe svantaggiata rispetto ad un'impresa specializzata in quella specifica attività.

Guardando poi nello specifico il caso Luxottica gli intervistati confermano tra i vantaggi principali quello della flessibilità e rapidità. Per spiegare l'importanza di questo si richiamano le parole di un intervistato, dirigente wholesale e retail: "il fatto di avere un'integrazione verticale, soprattutto di internalizzare tutto il ciclo produttivo, permette di essere molto flessibili ma anche molto rapidi. Le aziende che sono partite con una strategia di outsourcing, soprattutto in Cina che è il produttore numero uno al mondo di occhiali ad oggi, hanno dei tempi di produzione molto lunghi. Quindi un occhiale ordinato oggi viene consegnato in quattro-sei mesi mentre Luxottica, con una produzione totalmente integrata, riesce a spedire in meno di trenta giorni in media". La rapidità diviene anche importante nel momento dello sviluppo di un nuovo prodotto dove, è evidenziato più volte dagli intervistati, il controllo che Luxottica ha sia a monte che nella distribuzione permette di facilitare il lancio di nuovi prodotti e servizi. Inoltre è citato come l'essere integrati a valle nella distribuzione al dettaglio, continuando però a servire anche i clienti wholesale, ossia avere un'integrazione di tipo parziale, mitiga parte dei rischi legati alla gestione del retail. Tra i rischi viene appunto, anche per lo specifico caso Luxottica, ribadita la difficoltà legata all'avere una catena retail soprattutto data l'immobilizzazione di capitali e il trasferimento di costi variabili in fissi. Tra i vantaggi viene anche citata la possibilità che Luxottica ha di monitorare i gusti dei consumatori tramite i dati di sell-out dei suoi negozi. Questo permette di capire meglio quali sono i prodotti che performano meglio e quelli che invece hanno delle difficoltà nel mercato. Potendo così l'azienda migliorare in continuazione la sua offerta. Questo particolare fenomeno verrebbe meno, o comunque sarebbe limitato se l'impresa operasse solo nel segmento wholesale.

3.2.2 Rischi e benefici nelle singole aree

Come già spiegato le interviste sono state poi differenziate per individuare vantaggi e svantaggi delle singole funzioni aziendali e poterli così confrontare con quelli individuati

dalla letteratura visti nel primo capitolo di questo elaborato. Si darà ora uno sguardo alle maggiori risultanze per funzione o dipartimento.

Finanza. Abbiamo visto che tra gli svantaggi dell'integrazione verticale citato da molti vi è l'irrigidimento della struttura dei costi e il conseguente aumento della leva operativa dell'impresa. Si è visto anche come questo rischio sia citato e trattato in maniera approfondita dalla letteratura. Abbiamo quindi approfondito l'argomento con un manager del finance wholesale a cui si è chiesto come è stato trattato questo svantaggio in Luxottica nel momento dell'adozione, ormai decennale, della strategia d'integrazione verticale. Ciò che ci è stato riferito in realtà è come Luxottica non abbia fatto una vera e propria analisi di questo rischio nel momento in cui decideva di integrarsi. In verità, come accade in molte realtà che nascono e crescono sotto la guida di un imprenditore forte, sono proprio la genialità e l'intuizione della figura imprenditoriale a guidare le strategie e gli investimenti più che le analisi razionali dei possibili rischi, come può essere il calcolo della leva operativa. Allo stesso modo ci viene portato in esempio il caso dell'acquisizione di Ray-Ban con la quale un altro indicatore del rischio, net debt su EBITDA, raggiunse valori elevati, superiore a tre²¹³. Anche in questo caso l'investimento si basava su un'intuizione imprenditoriale, che potrebbe essere nella teoria definita "azzardata" ma nella pratica si è rivelata l'opposto. Infatti i risultati di Luxottica dimostrano che queste intuizioni erano ben fondate ed i vantaggi sono sempre stati inferiori agli svantaggi. Si vuole però sottolineare come vi siano delle differenze tra gli investimenti fatti più recentemente e quelli di alcuni anni fa. Oggi il processo decisionale è invece maggiormente basato sul calcolo rispetto al passato, dove era più presente la genialità imprenditoriale, prima fonte del successo di Luxottica.

Si è poi chiesto all'intervistato se Luxottica soffre un altro svantaggio dell'integrazione verticale individuato dalla letteratura, ovvero che le imprese integrate verticalmente perdono opportunità di investire in altre attività profittevoli perché costrette ad investire sempre nella fase della filiera meno sviluppata, questo per non compromettere l'intera macchina. Luxottica sembra non soffrire questo svantaggio, come ci è stato raccontato, in quanto comunque fino ad ora i rendimenti sono stati molto elevati e l'industria

²¹³ Questo livello è solitamente considerato rischioso in quanto se l'azienda decidesse di destinare tutto il reddito operativo prodotto al rimborso del debito sarebbero necessari più di tre anni per rimborsarlo tutto. Si tenga in considerazione che il valore dello stesso rapporto nel 2016 è stato di 0.61.

dell'occhialeria, come abbiamo visto, è cresciuta, e continua a crescere, molto. Ci viene ricordato come l'invecchiamento della popolazione, lo sviluppo della cura della vista nei paesi emergenti nonché la crescente percezione dell'occhiale come accessorio di moda mantengano elevata la crescita dell'industria e la profittabilità attesa futura. Per queste ragioni non si porrebbe neppure la necessità di ricercare investimenti profittevoli all'esterno dell'industria in cui attualmente opera.

Ricerca e sviluppo. Si è visto che la letteratura rintraccia particolari vantaggi dall'essere integrati nel campo della ricerca e sviluppo. Prima di tutto l'integrazione permette di avere informazioni dal mercato e conoscenze sui processi a monte che permettono una maggiore vivacità in termini innovativi. Si è chiesto quindi ad un manager della ricerca e sviluppo se il medesimo vantaggio è riscontrato anche in Luxottica. Quello che è emerso è che sicuramente Luxottica ha un vantaggio derivante da tutti i dati che riesce a raccogliere nel mercato e dalla conoscenza che ha accumulato negli anni lavorando in un contesto produttivo integrato. È stato fatto l'esempio dei materiali dove la conoscenza che l'integrazione ha portato a Luxottica permette all'azienda di capire se un materiale è effettivamente utilizzabile, per la produzione di occhiali, senza dover sperimentare l'intero processo, così da risparmiare risorse e costi. Inoltre si è chiesto se l'integrazione proteggesse l'azienda da fuoriuscite di informazioni e tecnologie, date le minor relazioni con fornitori e clienti. In questo caso ci è stato confermato che questo è sicuramente vero per la parte stilistica ma meno vero per la parte tecnica. Per la parte stilistica l'essere integrati dal design alla distribuzione protegge Luxottica da sguardi indiscreti fin quando il prodotto non è ufficialmente lanciato nel mercato. Ma, come ci viene ricordato, dopo il lancio è difficile evitare che altri prendano i prodotti ad ispirazione. Per quanto riguarda il secondo aspetto Luxottica, nel fare innovazione, collabora con esperti e fornitori di vari settori, almeno per lo sviluppo iniziale della nuova tecnologia. Come si è infatti visto nel precedente capitolo Luxottica non è interamente integrata in tutte le fasi di creazione di nuove tecnologie, per le particolari conoscenze specifiche richieste. Questo quindi può esporre le conoscenze sviluppate agli sguardi di soggetti esterni al gruppo. La conoscenza è quindi protetta con forme contrattuali e legali di vario genere, con i pro e i contro del caso. Il fatto però di collaborare con soggetti esperti dei vari settori, nonché con alcuni fornitori, mitiga un altro rischio che la letteratura rintraccia ossia la difficoltà ad appropriarsi della tecnologia prodotta da altri nell'industria. Questo è molto importante

perché riduce il rischio di perdere un'innovazione che può essere fondamentale per la crescita futura. È importante ricordare che infatti le imprese integrate molte volte, non avendo una visuale completa dell'intera industria, incorrono nel rischio di autoreferenzialità.

STARS. Si è approfondito insieme ad un dirigente dell'ambito STARS i maggiori rischi e benefici di questo esempio di quasi integrazione verticale. È stato spiegato come grazie a STARS Luxottica può garantire un servizio migliore a suoi clienti, grazie alle informazioni che da questi riceve sulle loro vendite. Per usare le parole dell'intervistato “con STARS siamo collegati ai nostri clienti ed appena un prodotto viene venduto nei loro negozi Luxottica genera automaticamente il replenishment di quel prodotto. Questo consente di rifornire il cliente in 24/48 ore dalla vendita del prodotto, consentendogli così di lavorare con stock ridotto”. Se la vera integrazione verticale si realizza attraverso i negozi di proprietà, STARS rappresenta “il modello retail nel wholesale”. Come abbiamo visto nel primo capitolo la letteratura sostiene che la quasi integrazione verticale è possibile se vi è una comunità di interessi fra i due soggetti che collaborano. In questo caso infatti Luxottica gestisce parte dell'assortimento dei clienti in modo da efficientare il processo stesso di replenishment. Luxottica con le sue capacità è in grado di identificare i prodotti da “spingere”, perché richiesti dal mercato, aiutando così i suoi clienti nell'avere un assortimento migliore. Ciò che è emerso da questo è che STARS è un modello push attraverso il quale Luxottica propone certe SKUs nel mercato. Da qui deriva il vantaggio per Luxottica, potendo concentrare la produzione maggiormente su delle SKUs ben individuate ottiene maggiore efficienza grazie alle possibili economie di scala. È importante però che abbia sempre un occhio al mercato, scegliendo quei modelli che il mercato stesso richiede ed è pronto ad assorbire.

Business delle lenti. Nel precedente capitolo si è visto come Luxottica sia di recente entrata nel mondo delle lenti da vista anche al di fuori del Nord America e per questo si è voluto approfondire l'argomento con un dirigente alla guida di questo progetto. Per prima cosa si è voluto capire meglio da dove è nata l'idea di rafforzare il business della produzione di lenti oftalmiche. Nella pratica ad oggi la maggior parte degli occhiali con lenti graduate utilizzati dai consumatori sono composti da due parti prodotte separatamente: la montatura e le lenti. Questo prodotto quindi perde di integrità in quanto non provenendo le due componenti dallo stesso produttore il risultato finale può essere

distorto con accostamenti di colori, forme e curvature a volte bizzarre. Questo viene percepito, per sua natura, soprattutto nel segmento degli occhiali da sole, dove l'occhiale è più un accessorio di moda, mentre meno nel segmento vista, dove le lenti sono più una commodity. Ciò che quindi si propone di fare Luxottica è di consegnare un prodotto completo e più naturale ed allo stesso tempo differenziare quello che fino ad ora è stata una commodity. Come è emerso dalle interviste uno strumento per fare questo è sicuramente il brand Ray-Ban, grazie alla possibilità di replicare il valore iconico del logo sulle lenti dell'occhiale da sole Ray-Ban anche sulle lenti Ray-Ban da vista o sole graduate questo può essere letto anche nelle parole dell'intervistato: "attraverso una formula intelligente che comporta un valore aggiunto visibile andiamo a mutuare dal mondo del sole la caratteristica di scrivere il logo nella posizione e nell'inclinazione che è fatto sul sole, e che ha contraddistinto il successo di Ray-Ban, anche sul vista". Tutto questo comporta una serie di vantaggi per il consumatore finale, per l'ottico ed infine per Luxottica stessa. Il consumatore finale sicuramente si avvantaggerà dall'aver un prodotto completo più performante, dove la lente e la montatura nascono insieme dallo stesso produttore. L'ottico, cliente di Luxottica, avrà dei vantaggi logistici e finanziari. Per comprendere questo si deve sapere che oggi l'ottico ordina le montature dai vari produttori per poi esporle, o immagazzinarle, nel suo negozio fin quando i consumatori non decideranno di acquistarle. A questo punto l'ottico fa la richiesta delle lenti, in base alle esigenze del consumatore, al suo fornitore e quando queste saranno consegnate l'ottico le assemblerà sulla montatura. La novità rispetto a questo processo è che l'ottico potrà direttamente ordinare montatura e lenti insieme ad un unico produttore, Luxottica, detenendo in negozio solo dei modelli espositivi per i clienti. Quello che nasce è un sistema just in time dove per l'ottico si riducono i costi logistici e si hanno dei vantaggi positivi sul magazzino, riducendo l'ammontare di scorte e i costi di gestione. Per Luxottica invece il vantaggio di fare questa integrazione in particolare con Ray-Ban è sicuramente quello di sperimentare. Utilizzando infatti uno dei brand più forti nel mercato dell'occhialeria Luxottica può comprendere se ci sono le basi e il potenziale per un'espansione futura del mercato dell'occhiale completo monomarca. L'altro beneficio sono le sinergie che si possono creare con la produzione delle montature, creando gli hub di produzione delle lenti vicino ai centri nevralgici della distribuzione di montature Luxottica, sinergie sia logistiche che di costo. Infine un altro vantaggio sarebbe

sicuramente quello di un incremento di fatturato ma soprattutto quello di entrare nella parte del prodotto che rappresenta la porzione di prezzo maggiore nell'acquisto di un occhiale correttivo da parte del consumatore finale. Infatti per il consumatore finale circa un terzo del costo deriva dalla montatura mentre i due terzi dalle lenti. Accanto a questi benefici è però possibile anche ipotizzare delle criticità per Luxottica. La prima che si può ipotizzare è data dai grandi investimenti di capitale fisso che sono stati fatti, in termini di impianti, macchinari, stabilimenti e persone. Come ogni investimento necessario per entrare in un nuovo business se il mercato non dovesse recepire adeguatamente l'offerta di Luxottica, questa vedrebbe vanificati i suoi sforzi economici. Inoltre investimenti di questo tipo possono far aumentare ancora di più quindi la leva operativa dell'azienda che, come abbiamo già visto, può rendere vulnerabili in caso di contrazioni della domanda. Il secondo aspetto critico, che in realtà è più un dato di fatto, è che Luxottica è attualmente nella fase di apprendimento del business delle lenti, essendo appena iniziata la sua storia in questo comparto. Come immaginabile l'impresa di Agordo dovrà ancora definire una conoscenza consolidata del segmento, dal marketing ai cataloghi, dagli assortimenti alla preparazione della forza vendita, prima di poter in piena efficienza.

L'altro tema che si è approfondito è se il fatto che Luxottica sia già molto integrata, soprattutto nella distribuzione al dettaglio, aiuti o meno il nuovo business delle lenti. La risposta è stata che avere negozi di proprietà può essere sia un vantaggio che un rischio in questo caso. Il vantaggio è che sicuramente le catene potranno fare da amplificatore della novità cercando di aumentare il successo delle nuove lenti Ray-Ban, come ad esempio in Italia con Salmoiraghi & Viganò. Il rischio può venire dal fatto che entrando in questo nuovo business, ed utilizzando i propri retail per spingere il successo, gli ottici indipendenti possano sentirsi minacciati. Questi potrebbero sentirsi colpiti nel loro core business e quindi manifestare una ritrosia a collaborare. Come spiega l'intervistato, però, "nel momento in cui Luxottica decide di entrare in una categoria sicuramente non lo fa per distruggere valore ma lo fa per apportare innovazione e per cercare anche di sensibilizzare il consumatore ai vantaggi che le diverse tecnologie possono apportargli". Come vedremo meglio tra poco Luxottica è molto chiara e trasparente nel gestire i rapporti con gli ottici, suoi clienti wholesale ed al tempo stesso concorrenti dei suoi negozi al dettaglio.

Wholesale e retail. Il primo aspetto approfondito nella distribuzione di Luxottica sono state le motivazioni che hanno spinto il gruppo a possedere una fitta rete di negozi di proprietà. Le motivazioni esposte sono state molteplici. Lato costi possedere punti vendita al dettaglio hanno aiutato Luxottica a ridurre le spese di go to market e a semplificare la supply chain, soprattutto in mercati molto frammentati. Luxottica inoltre si è integrata per poter essere più vicina al consumatore, con relazioni forti e dirette, grazie anche al ruolo dei suoi brand. Non meno importante è la possibilità di contare sempre una base distributiva certa e solida per i prodotti dell'azienda. Questo favorisce il lancio di nuovi prodotti nonché la velocità di esecuzione delle iniziative a valle. Un altro aspetto, in linea con quanto esposto dalla letteratura, è la possibilità di acquisire informazioni sul mercato e sui gusti dei consumatori in maniera semplificata e veloce. La particolarità però dell'industria rende, come raccontatoci in sede di interviste nell'area wholesale e retail, le informazioni un bene leggermente meno prezioso rispetto ad altre industrie. Logicamente essendo un'industria legata alla moda e al fashion le informazioni sui gusti dei consumatori sono molto importanti ma la frequenza con cui vengono presentate le nuove collezioni permette a Luxottica anche di sperimentare e di sbagliare mentre cerca la strada più giusta. Luxottica infatti, precisa l'intervistato, presenta dalle tre alle quattro collezioni l'anno e questo fa sì che nel caso in cui una collezione non performi bene si possa velocemente cambiare strada e migliorare i punti deboli. In altre industrie dove la frequenza con cui vengono presentati i prodotti è più ampia, a volte anche anni, le informazioni risultano più importanti in quanto si deve limitare al minimo il rischio di sbagliare. Come suggerisce l'intervistato, Luxottica può adottare una strategia di trial and error. Questa velocità nel cambiare direzione è anche resa possibile dall'integrazione a monte, che non fa dipendere l'azienda dalle tempistiche di terzi che potrebbero influenzare negativamente la frequenza media di rilascio dei nuovi prodotti. La letteratura inoltre, come abbiamo visto, rintraccia tra i vantaggi dell'integrazione a valle la possibilità di usufruire di margini superiori potendo agire in maniera facilitata sui prezzi. In realtà, come spiegato da un dirigente di Oakley, Luxottica oggi non può sfruttare questo vantaggio che rimane solamente teorico. Questo perché il consumatore è diventato molto attento e sofisticato, difficilmente è disposto ad acquistare un prodotto che abbia un prezzo non corrispondente all'offerta qualitativa. Inoltre oggi anche i competitors low cost stanno diventando sempre più bravi nel produrre ad un livello qualitativo più vicino

a quello dei top player come Luxottica pur non aumentando i prezzi, quindi non è possibile innalzare troppo gli ammontari richiesti.

L'altro aspetto che è stato indagato è come Luxottica gestisce le relazioni con i suoi clienti wholesale, che sono al tempo stesso concorrenti dei suoi punti vendita al dettaglio. La letteratura infatti associa molto spesso il rischio di una rottura delle relazioni o comunque di complicazioni nei rapporti con clienti o fornitori se l'integrazione adottata è di tipo parziale, come nel caso di Luxottica. In questo caso ci è stato chiarito come la politica di Luxottica sia molto trasparente e *fair*. Prima di tutto Luxottica non discrimina i clienti wholesale, anzi spesso li preferisce ai suoi stessi negozi nei tempi di go to market dei nuovi modelli. Inoltre Luxottica non attua nei propri negozi strategie promozionali aggressive, ovvero non applica prezzi più bassi al fine di guadagnare quote di mercato. L'obiettivo di Luxottica, ci viene chiarito, è quello di diffondere il più possibile i suoi prodotti tra i consumatori e gli è indifferente se il consumatore sceglie il suo negozio o quello di un suo cliente, è giusto che il consumatore vada da chi è più bravo. Inoltre, come spiegato da un dirigente, i negozi di proprietà di Luxottica possono anche apportare un beneficio al resto nel mercato per quanto riguarda il giusto posizionamento dei brand nella mente del consumatore. Il retail di proprietà attraverso tutta una serie di attività, dall'organizzazione di eventi al visual merchandising, permette di rilanciare l'immagine di un brand o di consolidarla nell'immaginario del consumatore, facendone beneficiare anche gli altri dettaglianti.

Controllo di gestione industriale. Nel primo capitolo si è visto come un vantaggio dell'integrazione verticale può essere la maggiore efficienza produttiva e quindi un risparmio di costi. Parlando con un esperto di controllo di gestione industriale in Luxottica è emerso come effettivamente sia possibile ottenere dei vantaggi di costo, ma questi sono molte volte sempre legati ai volumi che si riescono a produrre. Sicuramente elevati volumi, in grado di saturare gli impianti, permettono una notevole riduzione dei costi. Luxottica, nello specifico, riuscirebbe a sfruttare le economie di coordinamento, pianificazione e controllo riuscendo così a ridurre i costi operativi. Questo grazie appunto agli elevati volumi che riesce a generar, ma anche al suo elevato grado di integrazione verticale che permette di far maggior affidamento sulla filiera produttiva, riducendo l'incertezza che si crea lavorando con soggetti esterni all'impresa. I volumi, in particolare, deriverebbero dalla sua capacità di innovare ed immettere nel mercato prodotti nuovi e

differenziati dalla concorrenza con elevata frequenza, anche questo dovuto al maggior controllo che si ha sulla catena produttiva. Come infatti evidenzia la letteratura l'integrazione rende più conveniente e rapido effettuare modifiche nei beni prodotti.

Risorse umane. Tra gli svantaggi e i rischi che abbiamo visto nei precedenti capitoli collegati all'integrazione verticale vi è anche la possibilità che si uniformi lo stile manageriale e gestionale all'interno dell'impresa tra le differenti fasi svolte. Questo potrebbe creare delle inefficienze, infatti non è detto che chi sa gestire bene, ad esempio, il retail sappia allo stesso modo gestire un segmento wholesale. In Luxottica questa criticità viene superata, come emerso in sede di interviste, cercando di portare all'interno della struttura aziendale profili con competenze specifiche e differenziate per le specifiche aree. Ad esempio per il mondo retail Luxottica ricercherà particolari figure che hanno maturato competenze, non soltanto dentro l'azienda, nello stesso segmento. Si risolve quindi la possibilità di una uniformità gestionale concentrando l'attenzione nella formazione di management con differenti competenze ed anche in parte attingendo dall'esterno, tenendo così elevato il focus sugli specifici business o sulle specifiche funzioni.

Marketing. Per quanto riguarda il marketing ciò che abbiamo visto nella parte dedicata alla teoria è che le imprese integrate hanno una maggiore capacità di differenziare il prodotto da quello della concorrenza. Luxottica grazie alla sua integrazione, come raccontatoci durante le interviste, può sfruttare molto questo vantaggio. In particolare la possibilità di comunicare nel giusto modo il prodotto e la marca all'interno dei propri punti vendita consente di avere "un'immagine di marca unica, diretta e consistente in tutti i paesi del mondo". Avere i negozi di proprietà permette a Luxottica di gestire direttamente tutte le leve del marketing, dall'immagine delle vetrine al prezzo del prodotto al consumatore finale, facendo beneficiare di questo tutto il mercato. Inoltre si ritiene importante il termine "consistente" usato dall'intervistato. Avere catene retail in tutti i continenti permette a Luxottica di veicolare gli stessi messaggi relativi ai suoi brand in tutto il mondo, uniformando la percezione che il consumatore può sviluppare. La possibilità di differenziare il prodotto però nasce anche, come è facile immaginare, dall'integrazione a monte. Luxottica infatti, come ci viene raccontato dall'intervistato, può sviluppare le nuove collezioni sfruttando la storia dei suoi prodotti in modo che siano

in linea con il passato ma anche innovativi, sperimentando nuovi materiali e nuove tecnologie di produzione.

3.2.3 L'impatto dell'integrazione sulle singole attività

Come spiegato in precedenza il secondo macro-argomento trattato è stato l'impatto, in termini di obiettivi, rischi e mansioni, che un aumento dell'integrazione verticale in Luxottica ha sulle singole funzioni o dipartimenti. Cercando poi di capire quali differenze ci sono tra svolgere una determinata funzione in un'impresa integrata rispetto ad una non integrata verticalmente. Si riportano qui le maggiori evidenze emerse dalle interviste.

La strada principale che Luxottica ha seguito negli anni per incrementare la sua dimensione verticale, come visto anche quando si è ripercorso la storia della società, è stata quella della crescita tramite acquisizioni. Dato appunto la strategia seguita, in generale, è possibile individuare che l'obiettivo primario in ogni operazione è stata l'efficienza, cercando di sfruttare tutte le sinergie possibili dal lato dei costi. Questo è reso possibile tramite un processo di eliminazione di tutte le duplicazioni tra Luxottica e le entità acquisite. Insieme a questo processo di efficientamento Luxottica valorizza al massimo il potenziale delle entità acquisite nelle differenti fasi della filiera. Questo avviene non soltanto con le acquisizioni verticali ma anche quelle orizzontali, utilizzate per acquisire i numerosi brand che oggi costituiscono il portafoglio marchi dell'azienda. In questi casi, come esposto da uno degli intervistati, Luxottica cerca di valorizzare il più possibile la brand equity cercando di evitare il rischio di banalizzazione che si può avere quando si devono gestire in armonia tanti marchi.

Guardando alle singole funzioni, iniziando dalle risorse umane, quello che emerso è che ogni qual volta vi sia un aumento del grado di integrazione verticale il compito principale per questa funzione è quello di capire quali sono le competenze e capacità all'interno dell'impresa e quali sono quelle necessarie per lo svolgimento della nuova attività, tenendo conto, in caso di acquisizioni, anche delle risorse presenti nell'impresa acquisita. Se l'analisi mostrerà che vi sono dei gap di competenze Luxottica dovrà cercare di sopperire a questa mancanza attingendo dal mercato. Nel caso invece di una ridondanza di risorse, soprattutto in caso di acquisizioni, si procederà con la riallocazione in altre aree

dell'azienda dove vi è necessità. Secondo l'intervistato inoltre ciò che distingue lo svolgimento di questa attività tra un'impresa molto integrata, come Luxottica, ed una meno integrata è l'approccio e la visione che il vertice della funzione deve possedere. È necessario infatti un approccio differenziato e customizzato nel gestire le risorse delle differenti fasi della filiera. Inoltre ciò che è fondamentale all'interno di un'impresa integrata, quindi ricca di attività diverse, è l'organizzazione e la strutturazione della funzione risorse umane all'interno di tutta la filiera così che possano essere colte le specificità di ogni singola attività. Per utilizzare le parole dell'intervistato “sicuramente in una realtà integrata troveremo una struttura HR più articolata con dipartimenti dedicati a diverse aree di business. Per sua natura invece, un'azienda non integrata e quindi più semplice, avrà una organizzazione HR a sua volta più semplice e focalizzata sul singolo business. In una realtà integrata ruolo importante dell'HR è porre obiettivi sfidanti al management a mantenere un approccio diversificato rispetto alle diverse fasi della filiera”.

Passando invece al controllo di gestione il ruolo principale che ha durante l'espansione della dimensione verticale di Luxottica è quello di garantire la coerenza nella misurazione delle performance tra prima e dopo l'espansione stessa. Deve inoltre vigilare sulla corretta applicazione dei principi di consuntivazione nel rispetto delle leggi civilistiche e degli obblighi che derivano dall'essere presenti nei mercati finanziari. La maggiore diversità, emersa in sede di interviste, tra un'impresa integrata ed una invece più semplice si ha lato controllo di gestione industriale, in particolare nella complessità stessa delle attività da svolgere. In un'impresa non integrata il raggio di azione sarà più circoscritto e limitato al monitoraggio dei costi derivante dall'acquisto dei beni e servizi dall'esterno, basati ad ogni modo su dei contratti, eventualmente esteso ai costi di disegno e sviluppo del prodotto. Se manca la parte produttiva viene meno tutto ciò che riguarda il controllo di gestione delle operations. Questa parte invece è molto importante per le imprese integrate a monte che devono costantemente monitorare l'efficienza del processo produttivo. Vengono meno tutte le analisi necessarie per comprendere a quanto ammonta e da dove scaturisce il costo del prodotto, potendo così capire dove è possibile intervenire. Verrà meno anche tutta l'analisi dei costi e dei tempi logistici e di coordinamento, utili per comprendere i vantaggi lato costi che l'integrazione porta con se. La funzione quindi, in un'impresa integrata, risulta avere una maggiore profondità e complessità.

La differenza che invece viene raccontata per quanto riguarda lo svolgimento delle attività dell'area finance tra un'impresa non integrata ed una integrata è il numero di analisi e approfondimenti che possono essere fatti in quest'ultima. Se si immagina un'impresa non integrata, ad esempio, questa prenderà il costo di produzione come dato. Nell'impresa integrata invece il prodotto viene acquistato da produttori interni all'impresa stessa e quindi è possibile approfondire, insieme al controllo di gestione industriale, da dove deriva il costo del prodotto, perché aumenta o diminuisce. Lo stesso tipo di analisi può essere effettuato a valle per la distribuzione. Un ruolo poi particolare lo si avrà durante le acquisizioni, al fine di espandere le attività svolte internamente. Il ruolo del dipartimento finance sarà quello di fare studi di fattibilità e profittabilità legati all'operazione in corso. È importante capire come cambia la profittabilità tra prima e dopo l'operazione al fine di individuare il miglior scenario futuro nonché l'utilità stessa dell'operazione.

Un incremento dell'integrazione verticale, soprattutto a valle, impatta anche sul marketing, per la specificità di attività che richiede. Essere presenti direttamente con negozi di proprietà, si è visto poco sopra, da alcuni vantaggi tra cui quello di poter direttamente controllare la comunicazione legata ai brand. Quando Luxottica decide di estendersi, acquistando o aprendo nuovi negozi, il marketing accresce la sua attività diretta nel definire le campagne di comunicazione all'interno dei negozi nonché le promozioni. Inoltre un aspetto importante è che in questo caso è l'impresa integrata che ha il controllo sull'assortimento, non il cliente wholesale, potendo così decidere quali sono i prodotti da "spingere" di più. Questa è una differenza molto importante, secondo uno degli intervistati, rispetto alle imprese non integrate. La definizione degli assortimenti permette di dare il giusto bilanciamento tra i modelli classici, più conosciuti, e le novità, che rappresentano il nuovo volto dei brand, sperimentando ed innovando di collezione in collezione.

Nell'area della ricerca e sviluppo, che come abbiamo visto nel capitolo precedente in Luxottica non è completamente integrata a causa delle particolari competenze che questa funzione richiede, ci viene fatto il paragone dall'intervistato con un'area invece integrata, sempre interna all'azienda. Il fatto che la ricerca e sviluppo non sia completamente integrata permette di avvantaggiarsi delle competenze ed abilità dei diversi partner, ognuno dei quali specializzato in una singola attività. I partner saranno i "campioni" del loro segmento e questo permette anche di non estraniarsi troppo dalla conoscenza e

dall'innovazione prodotta all'esterno dell'azienda. La complessità che però deriva da ciò è la gestione delle relazioni, complessità che è ridotta al minimo nelle aree più integrate. Per usare le parole dell'intervistato che opera in questa funzione “i partner non sono persone interne, non sono persone che rispondono direttamente a noi, e quindi si devono gestire i processi tramite opportuni accordi. La difficoltà sta nel saper gestire bene le fasi di preparazione all'attività”. Queste esposte, come visto nel primo capitolo, sono le criticità classiche dell'agire nel mercato, ossia i costi di transazione. Che in questo caso sono rappresentati dalla ricerca del giusto partner, dal controllo e mantenimento della relazione nonché dalle spese legali necessarie per assicurarsi tutto questo. Queste difficoltà possono poi essere incrementate dal fatto che i partner non sono tutti localizzati nello stesso luogo ma sono disseminati in tutto il mondo. Molte volte può accadere che ad uno stesso progetto partecipino soggetti, ognuno specializzato in una fase, dislocati in paesi diversi e che parlano lingue diverse.

Particolare è l'effetto che un aumento dell'integrazione verticale, in questo caso a valle, ha sull'area STARS di Luxottica. Come si è già visto STARS fa parte del segmento wholesale quindi teoricamente non vi è alcun impatto derivante da un'integrazione a valle, in quanto vuol dire entrare in un business retail. Come però spiega il dirigente intervistato per la suddetta area, STARS può essere influenzato nel caso in cui ci si integri acquistando un retail che operi anche in franchising. Per usare le parole dello stesso intervistato “i negozi in franchising sono di proprietà di coloro che si sono affiliati con l'insegna acquisita e quindi gestiscono autonomamente il loro business ma gli potrebbe essere proposto di entrare all'interno del mondo STARS. Solo in questo caso STARS si occuperà dell'assortimento e del replenishment di questi negozi”. Quello che si comprende da queste parole è quindi come STARS non si occuperà dei negozi acquisiti ma potrebbe occuparsi dei punti vendita in franchising, che essendo di proprietà di terzi rientrano nel business wholesale di Luxottica. Ovviamente questo è valido anche in generale per il wholesale. In tutti i casi nel quale vi è un'estensione del business retail tramite acquisizione l'impatto che si ha nel wholesale è l'uscita di alcuni clienti dal suo perimetro che entreranno a far parte dell'azienda e saranno gestiti dal dipartimento retail. La maggior differenza potenziale che si ha tra un'impresa integrata come Luxottica e una non integrata per quanto riguarda la gestione del business wholesale sono le sinergie che si possono creare operando anche nel retail. Ovviamente vi è tutto quello scambio di

informazioni che consegue all'integrazioni, in termini di assortimenti e trend del mercato, che nelle imprese non integrate della distribuzione al dettaglio non potrà esservi.

3.2.4 Integrazione verticale ed internazionalizzazione

Per quanto riguarda l'ultimo quesito, cosa pensassero gli intervistati di un possibile legame tra integrazione verticale e internazionalizzazione delle imprese, le risposte sono state molteplici e varie, si riporteranno ora le più rilevanti argomentazioni.

Sicuramente è emerso che secondo gli intervistati non vi è sempre una connessione tra integrazione verticale e internazionalizzazione delle imprese. Questo infatti varierebbe soprattutto in base all'industria di appartenenza. Molti intervistati inoltre ritengono che oggi l'internazionalizzazione è necessaria per la sopravvivenza di molte imprese indipendentemente dal fatto che queste seguano o meno una strategia di integrazione verticale. Ad ogni modo in molti ritengono che l'integrazione verticale possa essere utilizzata per facilitare l'internazionalizzazione. In primo luogo l'integrazione verticale aiuterebbe a penetrare nuovi mercati geografici qualora si ponessero elevate barriere alla distribuzione. Questo potrebbe essere dovuto alla presenza di una distribuzione molto concentrata e/o con un elevato potere contrattuale. Se un mercato è caratterizzato da grandi poche catene distributive e big player e questi ostacolano l'ingresso dell'impresa nel mercato, integrarsi a valle con negozi di proprietà potrebbe essere una soluzione adeguata. Un altro caso nel quale l'integrazione verticale potrebbe essere utile a penetrare un mercato è qualora vi fossero dei forti dazi doganali oppure delle restrizioni legislative all'importazione. In questo caso l'integrazione, non solo a valle ma anche nella produzione, potrebbe essere la soluzione per entrare nel mercato. Inoltre vi possono essere particolari vantaggi di costo e logistici nel localizzare la produzione nei mercati nei quali si produce.

Un altro aspetto che è emerso è quello che internazionalizzarsi possa ridurre il rischio di dipendenza dagli elevati volumi che l'integrazione verticale porta con sé. Durante le interviste è emerso come le imprese verticalmente integrate dipendono molto dai volumi prodotti e venduti per due motivi. Il primo, come già accennato in precedenza, dipende dagli elevati costi fissi che le imprese verticalmente integrate sostituiscono ai costi

variabili, e che incidono negativamente sulla leva operativa. Il fatto di avere un'incidenza elevata di costi fissi fa sì che l'impresa integrata diventi più sensibile alle variazioni della domanda. Il secondo motivo è che imprese molto integrate a monte, come Luxottica, possono avvantaggiarsi di benefici sul lato dei costi di produzione solo se riescono a produrre elevate quantità di prodotti che possano saturare gli impianti. Quindi anche in questo caso si crea una sorta di dipendenza verso le quantità lavorate. L'internazionalizzazione aiuterebbe a ridurre questi rischi grazie alla diversificazione. Imprese operanti in mercati geografici diversi possono avvantaggiarsi riuscendo ad ottenere un più stabile livello delle vendite. Questo perché meno dipendenti dalle fluttuazioni locali della domanda che possono affliggere particolari mercati. Fluttuazioni che possono derivare da fattori economici oppure da mode, molto rilevanti in alcune industrie come quella dell'occhialeria.

Quello che è anche emerso dalle interviste è che nell'industria dell'occhialeria e della moda l'internazionalizzazione ha soprattutto una spinta distributiva. Spesso infatti la produzione è concentrata in un'unica area geografica mentre i prodotti vengono venduti in molti paesi come spiegato in un'intervista da un dirigente wholesale, "la grande differenza tra noi, Luxottica e il settore della moda, e il fast moving consumer goods è che noi abbiamo delle operations molto forti, concentrate geograficamente, con distribuzione globale. In altri business, come nel fast moving consume good, hanno un'internazionalizzazione molto spinta ma con operations locali molto forti". Ciò che può spingere in parte le imprese dell'occhialeria ad internazionalizzarsi con una distribuzione di proprietà è la ricerca di maggior controllo. Se guardiamo al lato wholesale infatti avere il controllo dei centri logistici e della distribuzione e vendita agli ottici permette in alcuni casi di essere più efficienti ed efficaci, accorciando i tempi di consegna ed evitando possibili ritardi e disagi, come viene suggerito in una delle interviste. Questo per Luxottica può essere molto importante in quanto da sempre impegnata a rifornire i clienti rapidamente soprattutto oggi che sta entrando nel business degli occhiali completi, che come abbiamo visto si basa in un modello just in time di rifornimento degli ottici. Inoltre anche il servizio offerto da STARS è basato sull'efficienza e la rapidità del replenishment. Dovendo infatti gestire la fornitura e l'assortimento dei clienti in maniera automatica, basandosi sui dati di sell-out giornalieri dei clienti, la rapidità diviene un elemento fondamentale.

3.3 Conclusioni del capitolo

In questo capitolo si è visto quali sono i maggiori vantaggi e svantaggi secondo alcuni manager di Luxottica di varie funzioni. In generale i maggiori benefici che vengono attribuiti all'integrazione verticale relativi al controllo diretto della distribuzione a valle sono la maggiore vicinanza al consumatore, la migliore comunicazione dei brand e la raccolta facilitata di informazioni di mercato. A monte invece il controllo della produzione conferisce flessibilità e rapidità nell'aggiustare l'offerta. In particolare la flessibilità e la rapidità sono i vantaggi maggiori che sono anche attribuiti allo specifico caso dell'integrazione di Luxottica. Secondo molti degli intervistati infatti Luxottica è in grado di adattare velocemente la produzione alle esigenze e alle richieste del mercato. Questo sia in termini quantitativi che qualitativi, riuscendo infatti a produrre una nuova collezione ogni circa tre mesi. L'efficacia di questa rapidità è sicuramente moltiplicata dalla possibilità di raccogliere informazioni direttamente sul mercato tramite la distribuzione di proprietà. Tra i rischi il maggiore che viene sicuramente citato in generale è quello dell'aumento dell'incidenza dei costi fissi, che vanno a sostituire i costi variabili. Anche nel caso specifico di Luxottica viene citato questo specifico rischio che deriva soprattutto dall'essere presente nella distribuzione al dettaglio, che oltre a ciò può portare con sé particolari problematiche gestionali. Si è poi intuito, analizzando l'impresa, che forse questa non sta sfruttando il cento per cento dei vantaggi che essere integrati porta. In particolare è idea di chi scrive che non vi sia un solido legame tra il dipartimento wholesale e quello retail e quindi le informazioni raccolte da entrambi non vengono sfruttate vicendevolmente. Questo può essere visto sia come un'attuale limitazione ma anche come una futura opportunità. Dopodiché sono stati trattati più nello specifico i benefici ed i rischi che l'integrazione ha nelle singole funzioni prendendo spunto per le domande da ciò che si è visto nel primo capitolo.

Nella parte dedicata all'impatto che l'integrazione ha nelle singole funzioni aziendali si è osservato come in generale questa apporti una maggiore complessità alle attività da svolgere. Questa complessità però viene molte volte vista anche come un'opportunità di approfondire e sfruttare aspetti che non sarebbe possibile trattare in un'impresa non integrata. Tra gli obiettivi principali di tutte le funzioni durante un incremento del grado di integrazione, che solitamente avviene in Luxottica tramite acquisizioni, vi è quello

dell'efficientamento accompagnato dalla massimizzazione dei vantaggi che l'integrazione porta.

Infine si è visto che secondo gli intervistati la presenza di un legame tra integrazione verticale ed internazionalizzazione vi può essere oppure no, dipendendo soprattutto dall'industria osservata. Ad ogni modo è emerso che l'integrazione verticale può essere utilizzata per penetrare mercati difficili altrimenti da conquistare. Ad esempio è possibile sfruttare l'integrazione a valle per aggirare le barriere distributive che possono essere presenti in alcuni paesi, dovute ad esempio alla forte concentrazione della distribuzione. L'integrazione nel paese può risultare utile anche in presenza di dazi doganali e limitazioni legislative all'importazione. L'internazionalizzazione invece può essere utile come mezzo per diversificare i rischi che conseguono ad un'elevata verticalizzazione. In particolare porterebbe una più elevata stabilità dei volumi prodotti e venduti così da contrastare il rischio derivante dalla presenza di elevati costi fissi.

Conclusione

All'inizio di questo elaborato sono state prese in esame le più rilevanti teorie economiche che negli anni hanno spiegato le motivazioni alla base dell'adozione della strategia di integrazione verticale. Fra tutte si è visto come la teoria dei costi di transazione spieghi la volontà di svolgere internamente all'impresa un elevato numero di fasi ed attività per aggirare la presenza di inefficienze nel mercato, inefficienze da cui scaturiscono i costi di transazione. Alla base di questi sono individuati soprattutto tre fattori: l'incertezza, la specificità degli investimenti e la frequenza delle transazioni. Semplificando molto è possibile dire che all'aumentare dell'intensità di questi tre fattori aumentano anche i costi di transazione e quindi le imprese trovano vantaggio ad estendersi verticalmente per proteggere la loro profittabilità. Oltre ad evitare i costi di transazione si è visto che l'integrazione apporta molti vantaggi: dalla possibilità dall'innalzare barriere all'entrata a maggiori capacità tecnologiche, da risparmi nei costi di produzione ad una maggiore stabilità di domanda e offerta. Da non sottovalutare sono però i rischi che vanno da un irrigidimento della struttura dei costi all'esclusione dall'innovazione di mercato passando per l'ingente quantità di capitali richiesti nonché la riduzione della flessibilità che consegue all'adozione della strategia. Per comprendere meglio come questi vantaggi e svantaggi vengono gestiti dalle imprese che adottano questa strategia si è analizzato un caso specifico, quello del leader mondiale dell'occhialeria Luxottica. Come visto nel secondo capitolo Luxottica è integrata in quasi tutte le fasi che vanno dal design alla vendita al dettaglio di montature ed occhiali da sole e da poco ha rafforzato anche la produzione di lenti oftalmiche. Si è visto attraverso il calcolo dell'indice di Adelman come Luxottica è effettivamente molto integrata, avendo valori dell'indice più che doppi rispetto alla media della manifattura italiana. Anche confrontando questo indice con quello delle maggiori concorrenti Luxottica risulta essere l'impresa maggiormente integrata. Per meglio comprendere le dinamiche dell'integrazione si è proceduto con un'analisi interna al gruppo Agordino attraverso delle interviste a manager e dirigenti dell'impresa. Attraverso le interviste si è potuto vedere come la flessibilità sia il vantaggio più spesso pronunciato dagli intervistati e mai invece mostrato dalla parte dei rischi, come invece fa la letteratura. Dalle interviste infatti è emerso che tra i vantaggi quello più ricondotto all'integrazione verticale, ed anche quello più sfruttato da Luxottica, sia la maggiore flessibilità che questa

strategia dona. Accanto a questo vi si ritrovano la minor dipendenza da terzi, la possibilità di controllare meglio la qualità dei processi e dei prodotti, il rapido time to market nonché la possibilità di controllare meglio l'immagine del proprio brand. Tornando alla flessibilità si pensa però che questo termine sia utilizzato dalla letteratura e dagli intervistati in due contesti distinti. La letteratura enuncia come nel caso in cui vi sia una forte integrazione verticale e nell'industria di appartenenza vi sono dei cambiamenti tali da rendere i prodotti o i metodi di produzione dell'impresa obsoleti quest'ultima difficilmente sarebbe in grado di reagire. Questo concetto vive in parte anche nel sapere comune. Se un'impresa negli anni si è integrata lungo tutta la filiera produttiva, con elevati investimenti di capitale, difficilmente potrà adeguarsi rapidamente modificando l'intero processo produttivo e/o distributivo. Dall'altro lato quello che è emerso dall'interviste è certamente un aumento della flessibilità nel rispondere al mercato ma a mutamenti e richieste non radicali. Interpretando le interviste ciò che emerge è che un'impresa come Luxottica grazie alla sua integrazione può rapidamente cogliere gli stimoli del mercato per aumentare la produzione nonché variare il mix di prodotti. Nello specifico in caso di picchi della domanda o flessioni di questa Luxottica potrà variare rapidamente la quantità prodotta così da limitare gli svantaggi in termini rispettivamente di opportunità perse o accumulo di scorte invendute. La stessa cosa accade quando il mercato chiede dei prodotti diversi, ad esempio in termini di forme, colori, dimensioni, materiali utilizzati, in quanto svolgendo interamente tutte le fasi del design, dell'industrializzazione, della fabbricazione e poi della distribuzione Luxottica è in grado di lanciare nuovi prodotti ogni tre mesi, aggiustando l'offerta in base alla domanda. Questo è quindi possibile perché non dipendendo da terzi per il processo produttivo l'impresa non è legata alle tempistiche di terzi o a particolari vincoli contrattuali con essi. Questo processo è anche velocizzato dal fatto che operando direttamente sul mercato al dettaglio può ricevere, senza necessità di intermediazioni, informazioni sui cambiamenti della domanda in termini quantitativi e qualitativi. È quindi una flessibilità ma ben delineata entro i confini del normale svolgimento dell'attività dell'impresa. Il fatto di ravvisare un aumento della flessibilità e non una sua diminuzione si ritiene sia anche dovuto alle particolarità dell'industria dell'occhialeria. Come viene spiegato in più di un'intervista quella degli occhiali è un'industria abbastanza semplice dal punto di vista produttivo. Nella quale negli anni vi sono state molte innovazioni tecnologiche sia nei

materiali utilizzati che nei processi produttivi ma nessuna di queste ha mai rivoluzionato l'intera industria. Il fatto quindi di introdurre un'occhiale innovativo, per forme, materiali o funzionalità, non comporti la necessità di particolari rivoluzioni fa percepire il lancio di nuovi prodotti come una routine e non come una criticità, almeno in Luxottica. Da un certo punto di vista anche il fatto che Luxottica rilasci in media tre nuove collezioni all'anno fa intuire come quella della flessibilità non sia percepita come una rischiosità ma più come una capacità, una competenza che l'integrazione ha permesso di accrescere. Diviene quindi difficile anche comprendere quale può essere un cambiamento dirompente e quale invece una modifica facilmente incorporabile all'interno della filiera.

Se quello delle flessibilità è il vantaggio che più frequentemente emerge dalle interviste il rischio più citato è invece quello dell'aumento dei costi fissi a discapito dei costi variabili di produzione. Questo punto, che trova largo appoggio nella letteratura, si traduce in un aumento della leva operativa e del rischio che ne consegue. L'impresa diviene così molto sensibile alle variazioni della domanda. Ciò che però si è rilevato interessante è il nesso che è emerso tra questo aspetto e l'internazionalizzazione delle imprese. In particolare in un'intervista è emerso come internazionalizzarsi possa essere molto conveniente per un'impresa integrata in quanto permette di stabilizzare la domanda diversificando geograficamente la sua provenienza. Si ritiene anche che questo possa essere ancor più vero in un'industria come quella in cui opera Luxottica che sempre più è parte del mondo del fashion. Se è vero che le mode oggi tendono ad essere globali è anche vero che possono assumere sfaccettature locali e quindi particolari brand, forme o colori possono essere apprezzati in alcune aree maggiormente che in altre ed anche in tempi diversi. Un'impresa come Luxottica che ogni anno offre nel mercato all'incirca ventimila referenze uniche di prodotto ha la capacità di cogliere le particolarità locali con un'offerta molto variegata.

Si è visto anche come Luxottica abbia affrontato i maggiori rischi e sfruttato i più comuni vantaggi che la letteratura evidenzia. Ad esempio la scelta dell'impresa di non integrarsi completamente nella ricerca e sviluppo per poter meglio sfruttare le competenze molto specializzate di operatori esterni. Questa strategia è stata adottata prevalentemente nelle aree di R&D dove difficilmente un'impresa dell'occhialeria potrà sviluppare conoscenze e competenze in grado di essere efficienti come terzi specializzati. Un esempio è il campo delle wearable technologies. Qui sono richieste ad esempio particolari abilità nello

sviluppo e gestione di software che imprese esterne possono apportare in modo più efficace. Luxottica quindi riesce a fronteggiare il rischio di rimanere esclusa dalle innovazioni che avvengono nell'industria o al di fuori di essa rimanendo in parte aperta a stimoli esterni. Dall'altro lato si possono però perdere parte dei vantaggi dell'integrazione in questa area come ad esempio la possibilità di proteggere la conoscenza sviluppata, data la mancanza di relazioni con terzi, oppure la diminuzione dei costi di transazione dovuti alle relazioni con fornitori di conoscenza. Certamente Luxottica cerca sempre di proteggere al meglio la tecnologia prodotta internamente rimanendo comunque integrata nelle aree di sviluppo nelle quali la sua conoscenza accumulata negli anni gli permette di operare efficacemente.

Si ritiene fondamentale nel concludere questo breve resoconto dei maggiori spunti tratti dalle interviste enunciare un altro aspetto che è emerso più o meno velatamente e che va a confermare ciò che già è facilmente intuibile analizzando la storia di questa impresa, ossia l'importanza della figura imprenditoriale. Questo aspetto non è legato alla strategia di integrazione verticale in sé o a particolari risultanze con essa ma sicuramente è dall'intuizione dell'imprenditore che è nata la strategia di Luxottica e quindi anche la volontà di estendersi il più possibile in senso verticale. La figura imprenditoriale è sicuramente molto forte in Luxottica e, anche se è ormai un gruppo multinazionale quotato in borsa, rimane un'impresa familiare. Sicuramente il successo dell'impresa è da ricondurre alle scelte e alla visione dell'imprenditore. Questa presenza imprenditoriale la si riscontra anche sicuramente nel modo in cui la strategia verticale è stata attuata ed implementata. Ad esempio quello che è il rischio citato della presenza di elevati costi fissi nelle imprese verticalmente integrate nel momento in cui la strategia nasceva in Luxottica non è stato razionalmente affrontato in quanto sono state la genialità e l'intuizione imprenditoriale a guidare gli investimenti più che analisi e calcoli, come può essere il calcolo della leva operativa. Questo è sicuramente diventato meno vero con l'accrescersi della dimensione aziendale ma tutt'oggi la figura dell'imprenditore rimane forte all'interno dell'impresa.

Detto questo quindi Luxottica è un'impresa che è cresciuta molto negli anni, anche attraverso la sua strategia di espansione verticale. Nel tempo ha acquisito un portafoglio marchi di notevole entità ed ha esteso la sua presenza in più di centocinquanta stati nel mondo. Oggi si trova ad operare in un'industria con delle attese molto positive ed in

crescita, della quale è leader mondiale nello specifico segmento delle montature, sebbene la sua quota di mercato gli conferisca ampi spazi di espansione al suo interno. La strategia alla base della futura crescita sembra comunque non cambiare rimanendo l'integrazione verticale. Oggi Luxottica si è rafforzata nel business delle lenti riuscendo a produrre un occhiale completo. Già altre imprese prima del gruppo di Agordo erano in grado di farlo ma non sicuramente su una scala così grande e con dei brand così forti. Se oggi poi Luxottica è entrata in questa nuova attività con una crescita interna domani lo farà attraverso la messa in atto della fusione con il gruppo francese Essilor. Gli scenari sono ancora tutti aperti. Da un lato nascerà un colosso multinazionale capace di progettare, sviluppare e produrre un occhiale in ogni sua componente e di distribuirlo ad ottici o direttamente al consumatore finale, offrendo anche vari servizi pre e post vendita. Dall'altro lato in operazioni così grandi i rischi sono molteplici e sono soprattutto legati all'integrazione delle due strutture. Strutture che oggi agiscono con modelli di business non propriamente uguali che necessiteranno di mutamenti ed adattamenti. Essilor opera con una fitta rete di laboratori di prossimità di piccole e medie dimensioni mentre Luxottica sta entrando nel mondo delle lenti attraverso tre grandi impianti centrali dislocati in tre diversi continenti. Sicuramente la fusione è una scelta che vede integrarsi due aree verticalmente collegate nella produzione dell'occhiale, aree che già da un certo periodo si sono molto avvicinate, come lo dimostrano le singole attività di Luxottica ed Essilor, indipendenti rispetto alla fusione, di entrare nel segmento presidiato dall'altro.

Appendice Capitolo I

È qui riportata la letteratura rilevante per vantaggi e svantaggi dell'outsourcing come indicato nell'opera di Kremic, Tukul e Rom.

Vantaggi dell'outsourcing - Letteratura rilevante	
Benefici attesi	Bibliografia
Riduzione dei costi	Adler (2000), Antonucci et al. (1998), Champy (1996), Crone (1992), Drtina (1994), Dubbs (1992), Fan (2000), Gordon and Walsh (1997), Hendry (1995), Hubbard (1993), Jennings (2002), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Kriss (1996), Krizner (2000), Laabs (1993a, b), Laarhoven et al. (2000), Lankford and Parsa (1999), Large (1999), LaRock (1993), Lawes (1994), Lee (1994), McCray and Clark (1999), Mehling (1998), Quinn and Hilmer (1994), Razzaque and Chen (1998), Roberts, V. (2001), Tefft (1998), Tully (1993), Vining and Globerman (1999), Willcocks and Currie (1997), Willcocks et al. (1995)
Riduzione investimenti di capitale	Hubbard (1993), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Lawes (1994), McEachern (1996), Muscato (1998), Razzaque and Chen (1998), Tully (1993)
Capital infusion	Blumberg (1998), Gordon and Walsh (1997), McEachern (1996)
Trasformazione dei costi fissi in variabili	Blumberg (1998), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Kelleher (1990), Razzaque and Chen (1998)
Miglioramento della qualità	Blumberg (1998), Campbell (1995), Champy (1996), Hubbard (1993), Jennings (1997), Jennings (2002), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Kriss (1996), Laabs (1993a, b), Lee (1994), McEachern (1996), Mehling (1998), Roberts, V. (2001), Tefft (1998), Willcocks et al. (1995)
Aumento della velocità	Drew (1995), Dubbs (1992), Jennings (1997), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Kriss (1996), Krizner (2000), Quinn and Hilmer (1994), Razzaque and Chen (1998)
Maggiore flessibilità	Antonucci et al. (1998), Campbell (1995), Drtina (1994), Gordon and Walsh (1997), Jennings (1997), Jennings(2002), Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Muscato (1998), Quinn and Hilmer (1994), Quinn (1999), Muscato(1998), Razzaque and Chen (1998), Roberts, V. (2001), Tully (1993), Willcocks et al. (1995)
Accesso a moderne tecnologie/infrastrutture	Antonucci et al. (1998), Campbell (1995), Champy (1996), Crone (1992), Drtina (1994), Gordon and Walsh(1997), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Lankford and Parsa (1999), McEachern (1996), Mehling (1998),Muscato (1998), Roberts, V. (2001), Wright (2001)
Accesso a capacità e talenti	Blumberg (1998), Campbell (1995), Gordon and Walsh (1997), Hill (1994), Hines and Rich (1998), Jennings(1997), Lankford and Parsa (1999), Large (1999), Lawes (1994), Mans (1998), McEachern (1996), Moran (1997),Muscato (1998), Razzaque and Chen (1998), Richardson (1997), Willcocks et al. (1995), Wright (2001)
Rafforzamento dell'organico	Burzawa (1994), Gibson (1993), Gilbert (1999), Jennings (1997), Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Large(1999), Lawes (1994), Razzaque and Chen (1998), Richardson (1997), Tefft (1998), Willcocks et al. (1995), Wright-2001
Incremento del focus sulle core functions	Adler (2000), Antonucci (1998), Blumberg (1998), Champy (1996), Crone (1992), Hubbard (1993), Jennings(2002), Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Laabs (1993a, b), Lankford and Parsa (1999), Large (1999), Lawes(1994), Leavy (1996), McIvor and McHugh (2000), Mehling (1998), Moran (1997), Quinn and Hilmer (1994),Roberts, V. (2001), Willcocks et al. (1995), Wolosky (1997), Wright (2001)
Eliminazione dei problemi nelle funzioni	McIvor (2000a), Willcocks and Currie (1997), Willcocks (1995)
Imitare i concorrenti	Willcocks and Currie (1997), Willcocks et al. (1995)
Ridurre la pressione politica ed i controlli	Gordon and Walsh (1997), Hendry (1995), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Willcocks and Currie (1997), Willcocks et al. (1995)
Maggiore conformità alla legge	Gordon and Walsh (1997), Kakabadse and Kakabadse (2000a)
Migliorare le responsabilità e il management	Domberger and Fernandez (1999), Hubbard (1993), Mehling (1998), Willcocks et al. (1995)

Adattato da Kremic, Tukul e Rom (2006)

Rischi dell'outsourcing - Letteratura rilevante

Potenziali rischi	Bibliografia
Risparmi non realizzati e costi nascosti	Alexander and Young (1996), (Journal of Accountancy, 1996), (Works Management, 1999), Antonucci et al. (1998), Brown (1997), Dubbs (1992), Earl (1996), Elliot (1995), Hendry (1995), Jennings (1997), Jones (1993), Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Lonsdale (1999), McEachern (1996), Prahalad and Hamel (1990), Quinn and Hilmer (1994), Willcocks et al. (1995)
Minore flessibilità	Management Accounting (1998), Antonucci et al. (1998), Bryce and Useem (1998), Gordon and Walsh (1997), McCray and Clark (1999), Roberts, V. (2001), Tefft (1998), Willcocks and Currie (1997)
Poor contract or poor selection of	Management Accounting (1997, 1998), Crone (1992), Domberger and Fernandez (1999), Gordon and Walsh (1997), Hill (1994), Jorgensen (1996), Klopach (2000), Krizner (2000), Lee and Kim (1999), Mullin (1996), Willcocks et al. (1995)
Perdita di conoscenza/capacità e/o memoria aziendale	Campbell (1995), Earl (1996), Gilbert (1999), Jennings (1997), Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Kelleher (1990), Leavy (1996), McEachern (1996), McIvor (2000a), Paoli and Prencipe (1999), Prahalad and Hamel (1990), Quinn and Hilmer (1994), Quinn (1999), Roberts, V. (2001), Willcocks and Currie (1997), Willcocks et al. (1995)
Perdita di controllo/core competence	Anthes (1991), Antonucci et al. (1998), Elliot (1995), Jennings (1997), Kakabadse and Kakabadse (2000a, b), Katz (1995), (Klopach (2000), Leavy (1996), Lonsdale (1999), McEachern (1996), Ngwenyama and Bryson (1999), Quinn and Hilmer (1994), Razzaque and Chen (1998), Roberts, V. (2001)
Trasferimento di potere ai fornitori	Antonucci et al. (1998), Campbell (1995), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Katz (1995), Lonsdale (1999), Quinn (1999), Quinn (1999), Roberts, V. (2001), Willcocks and Currie (1997)
Problemi dei fornitori (scarsi risultati o cattive relazioni, comportamenti opportunistici, scarso a tecnologie e talenti)	Avery (2000), Baden-Fuller et al. (2000), Brown (1997), Bryce and Useem (1998), Earl (1996), Elliot (1995), Iyer and Kusnierz (1996), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Katz (1995), Laabs (1998), Lawes (1994), Lonsdale (1999), Mans (1998), Quinn and Hilmer (1994), Razzaque and Chen (1998), Roberts, V. (2001), Vining and Globerman (1999), Willcocks and Currie (1997), Willcocks et al. (1995), Willis (1996)
Perdita di clienti, opportunità e reputazione	Blumberg (1998), Brown (1997), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Quinn and Hilmer (1994), Roberts, V. (2001)
Incertezza/ cambiamento ambiental	Earl (1996), Gordon and Walsh (1997), Lawes (1994), Lonsdale (1999), Willcocks and Currie (1997)
Morale scarso/problemi con i	Blumberg (1998), Gordon and Walsh (1997), Kakabadse and Kakabadse (2000a), Quinn (1999),
Altre:	
Perdita di sinergie	Campbell (1995), Willcocks and Currie (1997)
Creazione di concorrenti	Klopach (2000)
Conglitti di interessi	Avery (2000), Gordon and Walsh (1997)
Problemi di sicurezza	Graham (1996), Peltier (1996)
Falso senso di irresponsabilità	Roberts, P. (2001), Sherter (1997), Widger (1996)
Ostacoli legali	Gordon and Walsh (1997), Graham (1996)
Erosione delle capacità	Lafferty and Roan (2000)

Adattato da Kremic, Tukul e Rom (2006)

Qui sotto è possibile consultare l'indice di Adelman per il periodo 2008 – 2014 per le attività economiche italiane in base alla classificazione ATECO 2007. I dati sono stati aggregati sulla base delle tavole ISTAT messe a disposizione nel sito dell'istituto stesso.

Indice di Adelman per attività economiche								
Rif. Ateco	Descrizione	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
C	Attività manifatturiere	21,65%	23,01%	23,60%	22,59%	21,99%	22,77%	23,52%
10	Industrie alimentari	16,45%	18,23%	19,01%	17,56%	17,49%	17,28%	17,71%
11	Industria delle bevande	*	18,15%	22,43%	21,19%	19,98%	19,22%	19,47%
13	Industrie tessili	24,61%	24,66%	26,08%	25,81%	25,47%	26,26%	27,76%
14	Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia	21,95%	21,70%	21,91%	22,65%	22,81%	23,73%	25,15%
15	Fabbricazione di articoli in pelle e simili	20,71%	20,75%	24,69%	23,38%	23,55%	23,67%	24,32%
16	Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio	27,44%	26,99%	26,23%	25,49%	25,94%	26,82%	27,03%
17	Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	20,20%	19,25%	22,34%	21,22%	21,56%	21,67%	22,82%
18	Stampa e riproduzione di supporti registrati	31,88%	33,19%	31,72%	32,70%	33,66%	33,42%	34,79%
19	Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	5,40%	3,79%	3,99%	2,90%	2,75%	1,51%	-0,89%
20	Fabbricazione di prodotti chimici	15,34%	18,92%	19,00%	18,37%	17,13%	18,60%	19,20%
21	Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	28,31%	28,32%	32,68%	30,06%	29,48%	30,17%	30,60%
22	Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	23,39%	25,53%	23,49%	23,16%	23,58%	24,25%	25,12%
23	Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	26,59%	26,78%	28,68%	27,36%	28,29%	28,56%	29,35%
24	Metallurgia	14,29%	13,54%	14,82%	13,69%	12,97%	12,66%	14,51%
25	Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	29,00%	31,26%	31,03%	30,88%	31,20%	32,01%	33,15%
26	Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	27,67%	30,22%	31,54%	31,59%	32,34%	32,20%	32,80%
27	Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	23,92%	26,25%	26,53%	25,18%	26,40%	26,89%	25,34%
28	Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	26,13%	26,61%	28,42%	27,68%	27,47%	28,30%	29,12%
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	14,16%	15,47%	19,59%	17,11%	15,60%	16,45%	15,85%
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	26,27%	24,58%	25,56%	25,40%	26,18%	27,62%	27,57%
31	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	25,36%	26,77%	23,30%	26,25%	25,26%	26,14%	26,58%
32	Altre industrie manifatturiere	28,51%	28,70%	30,38%	31,36%	27,53%	29,07%	29,51%
33	Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	32,79%	38,43%	35,00%	36,96%	37,04%	38,60%	39,05%
B	Estrazione di minerali da cave e miniere	11,19%	14,05%	11,41%	7,86%	6,62%	5,93%	6,09%
D	Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	12,03%	13,66%	15,06%	14,12%	13,38%	12,65%	12,58%
E	Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	29,81%	36,71%	36,35%	38,17%	35,21%	36,56%	38,05%
F	Costruzioni	29,68%	32,73%	29,15%	29,05%	27,43%	28,15%	27,28%
G	Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	11,58%	11,93%	12,69%	13,16%	11,95%	12,02%	12,28%
H	Trasporto e magazzinaggio	34,51%	38,61%	39,03%	38,78%	36,29%	36,48%	36,07%
I	Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	38,36%	37,31%	39,51%	38,40%	38,54%	38,28%	38,32%
J	Servizi di informazione e comunicazione	43,32%	43,94%	45,47%	45,20%	44,41%	43,72%	44,33%
L	Attività immobiliari	34,38%	46,63%	50,82%	48,90%	46,23%	47,10%	46,68%
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche	49,83%	45,35%	48,90%	48,69%	47,97%	49,82%	50,36%
N	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	39,02%	36,86%	39,42%	40,82%	37,94%	39,39%	40,42%
P	Istruzione	42,00%	47,50%	46,99%	46,33%	46,20%	46,24%	44,56%
Q	Sanità e assistenza sociale	58,00%	58,64%	56,88%	60,82%	58,48%	58,94%	58,95%
R	Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	37,28%	38,78%	37,09%	39,02%	35,80%	35,75%	37,77%
S	Altre attività di servizi	46,03%	48,88%	47,31%	47,02%	46,78%	47,26%	47,63%

* valore oscurato dall'ISTAT per tutela del segreto statistico

Appendice Capitolo II

Evoluzione storica dei negozi Luxottica per area geografica e maggiori insegne					
	2012	2013	2014	2015	2016
Nord America	4.818	4.742	4.631	4.628	4.708
LensCrafters	968	958	962	933	1.013
Sunglass Hut	1.912	1.897	1.901	1.923	1.875
Sears Optical	775	726	638	623	581
Target Optical	331	335	346	390	476
Oakley	148	163	178	178	188
Asia-Pacifico	874	844	843	854	929
Sunglass Hut	249	274	283	298	315
OPSM	392	263	340	309	306
Cina	217	243	277	334	306
LensCrafters	210	228	262	298	206
Europa	312	384	442	490	1.005
Sunglass Hut	212	265	323	358	434
Salmoiraghi e Viganò	-	-	-	-	430
Africa e Medio Oriente	155	159	177	195	198
Sunglass Hut	120	122	131	140	140
America Latina	584	679	714	764	831
GMO	451	475	474	476	491
Sunglass Hut	126	197	232	279	315
Totale Gruppo	6.960	7.051	7.084	7.265	7.977

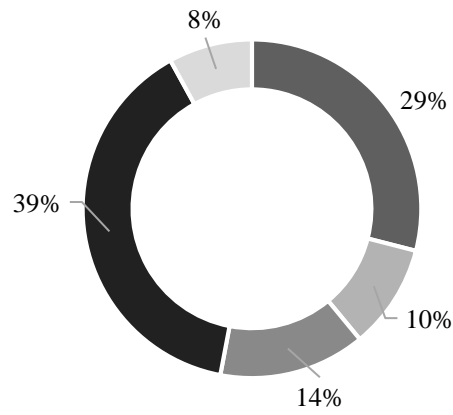
Fonte: Annual Review 2016 Luxottica

Dettaglio Negozi Luxottica per Insegna nel 2016

	Sole	Vista	Sole/Vista	Sole/ Abbigliamento	Totale
Nord America	1875	2602	43	188	4708
Sunglass Hut	1875				
LensCrafters		1013			
Sears Optical		581			
Pearl Vision		532			
Target Optical		476			
Oliver People			20		
Alain Mikli			1		
The Optical Shop of Aspen			7		
ILORI			13		
Ray-Ban Store			2		
Oakley				188	
Asia-Pacifico	393	421	13	102	929
Sunglass Hut	393				
Laubman & Park		45			
OPSM		376			
Oliver People			4		
Alain Mikli			9		
Oakley Store				102	
Cina	49	206	51	0	306
Sunglass Hut	49				
LensCrafters		206			
Ray-Ban Store			51		
Europa	508	0	477	20	1005
Sunglass Hut	434				
David Clulow	74		41		
Oliver Peoples			1		
Alain Mikli			4		
Salmoiraghi e Viganò			431		
Oakley Store				20	
Africa e Medio Oriente	191	0	0	7	198
Sunglass Hut	191				
Oakley Store				7	
America Latina	327	491	0	13	831
Sunglass Hut	327				
GMO		491			
Oakley Store				13	
Totale Gruppo	3343	3720	584	330	7977

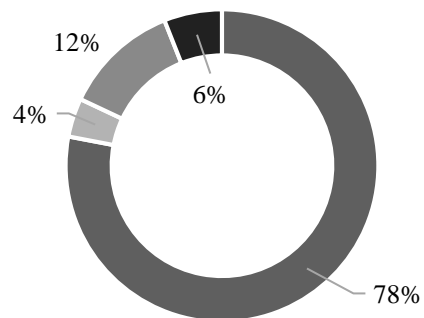
Fonte: Annual Review 2016 Luxottica

Fatturato 2016 Wholesale Luxottica per area geografica



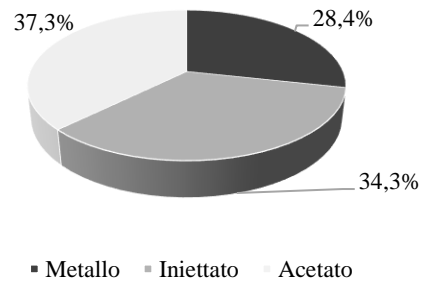
■ Nord America ■ America Latina ■ Asia Pacifico ■ Europa ■ Resto del Mondo

Fatturato 2016 retail Luxottica per area geografica



■ Nord America ■ America Latina ■ Asia Pacifico ■ Europa

Tecnologie Produttive Luxottica 2015



Indice delle Illustrazioni

Capitolo I

Grafico 1.1 Effetto del potere di mercato sulla quantità	19
Tabella 1.1 Guadagni da Integrazione verticale: le ipotesi in presenza di potere di mercato	19
Grafico 1.2 Relazione tra specificità degli investimenti e costi di transazione e produzione	20
Tabella 1.2 Esempi di transazioni commerciali.....	21
Tabella 1.3 Tipi di governance e transazioni commerciali	21
Grafico 1.3 Costi di transazione d modelli di governance	27
Grafico 1.4 Indice di Adelman per la manifattura italiana	28
Tabella 1.4 Indice di Adelman per la manifattura italiana.....	30
Grafico 1.5 Motivazioni per esternalizzare	34
Tabella 1.5 Tipi di Offshoring	37
Tabella 1.6 Tipi di Reshoring	38

Capitolo II

Grafico 2.1 Mercato globale dell'occhialeria 2015 (milioni di unità)	42
Grafico 2.2 Mercato globale dell'occhialeria 2015 (milioni di €)	44
Grafico 2.3 Vendite nette Luxottica (mln €)	46
Grafico 2.4 Utile netto Luxottica (mln €)	47
Grafico 2.5 Fatturato netto Luxottica per area geografica (mln €)	48
Grafico 2.6 Integrazione verticale in Luxottica	49

Grafico 2.7 Produzione del gruppo nel mondo	50
Grafico 2.8 Tecnologie produttive 2016	51
Grafico 2.9 Schema del valore aggiunto	52
Tabella 2.1 Calcolo valore aggiunto Luxottica 2014 – 2016 (mgl €)	53
Tabella 2.2 Calcolo valore aggiunto Luxottica 2007 – 2008 (mgl €)	54
Tabella 2.3 Calcolo valore aggiunto Luxottica 2003 – 2004 (mgl €)	58
Tabella 2.4 Indice di Adelman Luxottica	59
Tabella 2.5 Indice di Adelman De Rigo, Marcolin e Safilo	60
Grafico 2.10 Confronto grado di integrazione verticale	62

Appendice Capitolo I

Tabella - Vantaggi dell'outsourcing – Letteratura rilevante	63
Tabella - Rischi dell'outsourcing – Letteratura rilevante	64
Tabella - Indice di Adelman per attività economiche	65

Appendice Capitolo II

Tabella - Evoluzione storia dei negozi Luxottica per area geografica e maggiori insegne	66
Tabella - Dettaglio negozi Luxottica per insegna nel 2016	67
Grafico - Fatturato 2016 Wholesale Luxottica per area geografica	68
Grafico – Fatturato 2016 Retail Luxottica per area geografica	69
Grafico – Tecnologie produttive Luxottica 2015	70

Bibliografia

Adelman M. (1958), *Concepts and Statistical Measurement of Vertical Integration*, in Stigler G. J. *Business Concentration and Price Policy*, Princeton University Press, Princeton, pp. 318-320.

Armour H. G., Teece D. J. (1980), *Vertical Integration and Technological Innovation*, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 62, No. 3, pp. 470-474.

Arrow K.J. (1969), *The organization of economic activity. The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*. Joint Economic Committee, 91st Cong., 1st sess.

Bain J. (1959), *Industrial organization*, Wiley, New York.

Bain J. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard Press, Cambridge, Mass.

Ben-Porath Y. (1978), *The F-Connection: Families, Friends, and Firms and the Organization of Exchange*, Report No. 29/78, The Hebrew University.

Belcourt M. (2006), *Outsourcing — The benefits and the risks*, *Human Resource Management Review* 16, pp. 269–279.

Boccardelli P., Fontana F. (2015), *Corporate Strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*. Hoepli.

Bramanti A., Gambarotto F. (2008), *Il distretto bellunese dell'occhiale. Leadership mondiale e fine del distretto?* Quaderni Fondazione Fiera Milano, Libri Scheiwiller.

Brunetti G., Camuffo A., (2000). *Del Vecchio e Luxottica. Come si diventa leader mondiali*. Isedi.

Buzzel R. D. (1983), *Is vertical Integration Profitable?* *Harvard Business Review*. Vol. 61 Issue 1, pp. 92-102.

Caroli M. (2015), *Gestione delle imprese internazionali, Terza edizione*. McGraw-Hill Education.

Caroli M, Fontana F. (2013), *Economie e gestione delle Imprese. Quarta Edizione*. McGraw-Hill Education.

CNCU (2015), *La contraffazione dell'occhialeria. Vademecum per il consumatore*. Realizzato da CNCU con la collaborazione di Anfao e finanziato dal MiSE.

Coase R.H. (Oct. 1960), *The problem of social cost*. The Journal of Law & Economics, Vol. 3, pp. 1-44.

Coase R.H. (Nov., 1937), *The nature of the Firm*, *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. pp. 386-405.

D'Ascenzo M, *Fusione Luxottica-Essilor da 50 miliardi, nasce colosso degli occhiali. Volano i titoli*, Il Sole 24 Ore, 16 Gennaio 2017.

DATACollection (2011), *Dati di SELL-OUT, un valore strategico per il marchio. Incontro con Stefano Tarascio, Group Stars Director – Wholesale di Luxottica, e Luca Baldasso, Sales Manager Enterprise Mobility Projects di Aton*. Pubblicato in In Field.

De Bortoli F., *Del Vecchio (Luxottica): “Peso di meno ma conto di più”*, su Corriere della Sera – Economia e Finanza del 13 Marzo 2017.

Deloitte (2016), *2016 Global Outsourcing Survey, outsourcing Accelerate Forward*, Deloitte Consulting LLP.

Di Lazzaro F., Musco G. (2015), *Analisi Aziendale. Metodi e Strumenti*. G. Giappichelli Editore – Torino.

Dunning, J. H. (1998). *Location and the multinational enterprise: A neglected factor?* Journal of International Business Studies, 29, pp. 45–66.

Ellram L. (2013), *Offshoring, reshoring and the manufacturing location decision*, Editorial. Journal of Supply Chain Management.

Ellram L., Tate W.L., Petersen K.J. (2013), *Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision*. Journal of Supply Chain Management.

Fatelli D. (2015), *La filiera dei prodotti ottici. Sistemi industriali e distributivi fra globalizzazione e tradizione, salute della visione e moda: Sistemi industriali e distributivi fra globalizzazione e tradizione, salute della visione e moda*, FrancoAngeli.

Gray J.V., Skowronsky K., Esenduran G., Rungtusanatham M. J. (2013), *The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do*. Journal of Supply Chain Management.

Grossman G. M., Rossi-Hansberg E. (2008), *Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring*, *American Economic Review*, 98:5, pp. 1978–1997.

Harrigan K.R. (1986), *Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions*. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 535-55.

Harrigan K.R. (1984), *Formulating Vertical Integration Strategy*. *Academy of Management Review*. t9S4. VoL 9. No 4, pp. 638-652.

Herringel G., Wittke V. (2004), *Varieties of Vertical Disintegration: The Global Trend Toward Heterogeneous Supply Relations and the Reproduction of Difference in US and German Manufacturing*, Industry Studies Association Working Paper Series.

Il Sole 24 Ore, *La risposta alla sfida cinese sulle lenti*, 17 Gennaio 2017.

Il Sole 24 Ore, *Via libera di Essilor alla fusione con Luxottica. Nasce il leader mondiale degli occhiali*. 11 Maggio 2017.

ISTAT (2017), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, edizione 2017*.

Kremic T., Tukul O. I., Rom W. O., (2006), *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 11 Iss 6 pp. 467 – 482.

Langlois R. N., Robertson P.L. (1995), *Innovation, networks and vertical integration*, Research policy 24.4, pp 543-562.

Lazzarin D. (2015), *Luxottica, la Supply Chain ora è digital*. Pubblicato in Digital 4 Supply Chain.

Leontief W.W. (1941), *The structure of American Economy, 1919 - 1929*, Harvard University Press.

Luxottica (2011), *Luxottica. 50 years of excellence*. Prefazione di Leonardo Del Vecchio, testi di Bill Emmott. Edito da Corrarini Edizioni.

MacRae Brown A., International Key Account Development Manager. *Mobile Retail. Il caso Luxottica Stars*. Presentazione del 29 aprile 2011 tenutasi a Firenze.

Mahnke V. (2001), *The Process of Vertical Dis-integration: an Evolutionary Perspective on Outsourcing*, Journal of Management and Governance 5, pp. 353–379.

Manerchia Masarà M. (2015), *Distretti industriali nel vortice della crisi: il caso del distretto orafa di Arezzo*, Luiss Guido Carli.

MarketLine (2013), *Luxottica. Rise to power through extreme vertical diversification*, MarketLine Case Study.

Perry M. K. (1989), *Vertical Integration: Determinants and Effects* in Handbook of Industrial Organization di Armstrong M, Porter R.H., vol.3, capitolo 4, pp. 183-255.

Pegan, G., De Luca, P., Dal Pont, M. (2015). *Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia*.

Porter M. E. (1998), *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*. Free Press Edition, New York.

Puato A., *Luxottica va a nozze con Essilor Del Vecchio* : “Si avvera un sogno”, Corriere della Sera – Economia e Finanza del 16 Gennaio 2017.

Reuters Italia, *Luxottica guarda al mondo delle lenti per sviluppo del modello verticale*, di mercoledì 2 marzo 2016.

Riordan M.H. (2005). *Competitive Effects of Vertical Integration*. Columbia University Department of Economics, New York.

Riordan M. H. (1990). “*What is Vertical Integration?*” *The Firm as a Nexus of Treaties*, edited by Aoki, Gustafsson and Williamson, Sage Publications.

Riordan M. H., Williamson O.E. (1985), *Asset Specificity and Economic Organization*, International Journal of Industrial Organization, No. 3, pp. 365-378. North-Holland.

Rizzo C., *Essilor Luxottica, chi è (e come si muoverà) il ceo Hubert Sagnières*, su Formiche del 13 Febbraio 2017.

Sako M. (2005), *Outsourcing and Offshoring: Key Trends and Issues*, Background Paper prepared for the Emerging Markets Forum, Sai Business School, Oxford.

Scognamiglio Pasini C. (2013), *Economia Industriale. Economia dei mercati imperfetti*. Luiss University Press.

Silver M. (1984). *Enterprise and the scope of the firm*. Martin Robertson.

Spiller P. T., (1985), *On vertical Mergers*, Journal of Law, Economics, & Organization, Vol. 1, No. 2, pp. 285-312.

Stigler G. J. (1951), *The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market*, Journal of Political Economy, Vol. 59, No. 3, pp. 185-193.

Sokolova J., *Le nozze Luxottica-Essilor piacciono a tutti*, su Morningstar del 17 Gennaio 2017.

Thompson J. D. (1967), *Organizations in Action*. McGraw-Hill. New York.

Valdambrini V. (1988), *Il fallimento dell'imprenditore agricolo*, Università degli Studi di Siena

Walker G., Weber D., (Sep. 1984), *A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions*, Administrative Science Quarterly, Vol. 29, No. 3, pp. 373-391.

Williamson O.E. (2008), *Outsourcing: Transaction Cost Economics And Supply Chain Management*. Journal of Supply Chain Management.

Williamson O.E. (Nov. 1981), *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, American Journal of Sociology, Vol. 87, No. 3, pp. 548-577.

Williamson O.E. (Oct. 1979), Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, The Journal of Law & Economics, Vol. 22, No. 2, pp. 233-261.

Williamson O. E. (1976), *Franchise Bidding for Natural Monopolies-in General and with Respect to CATV*, 7 Bell J. Econ.

Williamson O.E. (1975), *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*, New York, Free Press, 1975.

Williamson O.E. (Mag. 1973), *Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations*. The American Economic Review, Vol. 63, No. 2, Papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association, pp. 316-32.

Sitografia

Anfao.it. (2017). *ANFAO, Comunicati stampa*. [online] Disponibile a: <http://www.anfao.it/pages/comunicati?archive=1> [Consultato 8 Mar. 2017].

Anfao.it. (2017). *ANFAO / L'origine dell'occhialeria*. [online] Disponibile a: <http://www.anfao.it/site/origine> [Consultato 8 Mar. 2017].

Argomenti Argomenti del Sole 24 Ore. (2017). *Marcolin - Ultime notizie su Marcolin - Argomenti del Sole 24 Ore*. [online] Disponibile a: <http://argomenti.ilsole24ore.com/marcolin.html> [Visitato 25 Mar. 2017].

B2eyes.com. (2017). *Luxottica irrompe nel mercato dell'oftalmica - :: B2Eyes.com ..* [online] Disponibile a: <http://www.b2eyes.com/Content/News.aspx?id=ee9c6a29-d553-45ba-a496-9f85b71deb7b> [Visitato 20 Mar. 2017].

Corporate, Distribuzione – De Rigo. (2017). *Corporate, Distribuzione – De Rigo*. [online] Available at: <http://www.derigo.com/ita/corporate/distribuzione> [Accessed 25 Mar. 2017].

Corporate, Retail – De Rigo. (2017). *Corporate, Retail – De Rigo*. [online] Disponibile a: <http://www.derigo.com/ita/corporate/retail> [Visitato 25 Mar. 2017].

Corporate, Storia – De Rigo. (2017). *Corporate, Storia – De Rigo*. [online] Disponibile A: <http://www.derigo.com/ita/corporate/storia> [Visitato 25 Mar. 2017].

Docplayer.it. (2017). *Mobile Retail: Il caso Luxottica Stars - PDF*. [online] Disponibile a: <http://docplayer.it/4221470-Mobile-retail-il-caso-luxottica-stars.html> [Visitato 20 Mar. 2017].

Essilor Group. (2017). *Essilor.com*. [online] Disponibile a: <https://www.essilor.com/en/the-group/activities-and-distribution/sun-and-readers/> [Visitato 24 Apr. 2017].

Essilor Group. (2017). *Essilor.com*. [online] Disponibile a: <https://www.essilor.com/en/the-group/activities-and-distribution/equipment-and-instruments/> [Visitato 24 Apr. 2017].

Group, S. (2017). *I numeri principali - Safilo Group*. [online] Safilogroup.com. Disponibile a: http://www.safilogroup.com/it/1_1-I-numeri-principali [Visitato 25 Mar. 2017].

Group, S. (2017). *Le strategie per il futuro- Safilo Group spa*. [online] Safilogroup.com. Disponibile a: http://www.safilogroup.com/it/1_2-Le-strategie-per-il-futuro [Visitato 25 Mar. 2017].

Group, S. (2017). *Milestones- Safilo Group spa*. [online] Safilogroup.com. Disponibile a: http://www.safilogroup.com/it/1_4-Milestones [Visitato 25 Mar. 2017].

It.marcolin.com. (2017). *Il Gruppo / Marcolin*. [online] Disponibile a: <http://it.marcolin.com/il-gruppo/#global> [Visitato 25 Mar. 2017].

It.reuters.com. (2017). *Luxottica guarda al mondo delle lenti per sviluppo modello verticale / Business/ Reuters*. [online] Disponibile a: <http://it.reuters.com/article/businessNews/idITKCN0W416V> [Visitato 20 Mar. 2017].

Istat.it. (2017). *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi - Edizione 2017*. [online] Disponibile a: <http://www.istat.it/it/archivio/197346> [Visitato 4 Apr. 2017].

Luxottica. (2017). *Annual Review 2015*. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/annual-review-2015> [Visitato 9 Mar. 2017].

Luxottica. (2017). *Company overview*. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/investitori/company-overview> [Visitato 30 Mar. 2017].

Luxottica. (2017). *Fatturato e utile netto record nel 2016*. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/fatturato-utile-netto-record-2016> [Visitato 29 Mar. 2017].

Luxottica. (2017). *Il nostro modo di proteggere brands e clienti*. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/operiamo/tutela-brand> [Visitato 28 Mar. 2017].

Luxottica. (2017). *Innovazione nella cultura, design, produzione, logistica e welfare / Luxottica*. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/innovazione-360?p=innovazione> [Visitato 1 Apr. 2017].

Luxottica. (2017). *La nostra storia*. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/storia?page=0> [Visitato 12 Mar. 2017].

Luxottica. (2017). *Lotta alla contraffazione: Stati Uniti e Italia a confronto su sfide e opportunità di collaborazione*. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/lotta-contraffazione-stati-uniti-italia-confronto-sfide-opportunita-collaborazione> [Visitato 28 Mar. 2017].

Luxottica. (2017). *Luigi Francavilla*. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/luigi-francavilla> [Visitato 23 Apr. 2017].

Luxottica. (2017). *Modello di Business*. [online] Disponibile a: <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/operiamo/modello-business> [Visitato 14 Mar. 2017].

Marketinsight.it. (2017). *Luxottica – Vendite in crescita accelerata dal 2017* / *Market Insight*. [online] Disponibile a: <http://marketinsight.it/2016/10/25/luxottica-vendite-in-crescita-accelerata-dal-2017/> [Visitato 20 Mar. 2017].

Osservatoriodistretti.org. (2017). *Distretto dell'occhiale di Belluno* / *Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*. [online] Disponibile a: <http://www.osservatoriodistretti.org/node/195/distretto-dell%E2%80%99occhiale-di-belluno> [Consultato 8 Mar. 2017].

VenetoEconomia. (2017). *Luxottica, terzo trimestre 2016 con fatturato a +3,2%*. [online] Disponibile a: <http://www.venetoeconomia.it/2016/10/luxottica-terzo-trimestre-2016-fatturato-32/> [Visitato 20 Mar. 2017].

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali

**Una valutazione multi-funzionale
dell'integrazione verticale:
il caso Luxottica**

Riassunto

RELATORE

Prof.
Roberto Dandi

CANDIDATO

Michele Manerchia Masarà
Matr. N. 673771

CORRELATORE

Prof.
Matteo Giuliano Caroli

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Introduzione

Con questo elaborato si vuole ripercorrere le tappe più importanti dell'integrazione verticale dal punto di vista teorico per poi approdare ad un caso pratico di un'impresa che ancora oggi basa la sua strategia sullo svolgimento interno di quante più attività possibili, apparentemente con successo. Questo lo si è deciso di fare strutturando il lavoro in tre parti.

Nel primo capitolo si è esaminata la letteratura prodotta in materia, ovviamente non è stato possibile dare spazio all'intera mole di elaborati presenti sull'argomento e quindi ci si è soffermati sugli aspetti ritenuti di maggior utilità ai fini di questo progetto. Sono state trattate le maggiori teorie economiche a riguardo, le varie tipologie di integrazione verticale, i maggiori vantaggi ed i rischi più pericolosi, soffermandosi poi, con un breve focus, sulla relazione tra integrazione verticale ed innovazione. In conclusione del capitolo sono stati trattati gli sviluppi più recenti della strategia analizzata ovvero il suo opposto, la disintegrazione verticale o esternalizzazione, l'offshoring ed il reshoring, nei quali la dimensione verticale delle imprese può andare ad intrecciarsi con quella internazionale.

Nel secondo capitolo si è scesi nel caso pratico sopra citato di un'impresa che ancora fa largo utilizzo dell'integrazione verticale. L'impresa è Luxottica, leader mondiale nella produzione e commercializzazione di montature per occhiali. Prima di scendere nel dettaglio dell'impresa si è analizzato brevemente l'industria dell'occhialeria riportandone i volumi, i maggiori trend ed i più importanti player. Dopodiché sono stati riportati i più importanti dati aziendali del gruppo e sono state ripercorse le più importanti tappe della storia dell'impresa. Si è passati poi all'analisi dell'attuale struttura dell'impresa osservando le attività svolte internamente, che vanno da design del prodotto alla distribuzione al dettaglio. Ci si è poi soffermati in alcuni progetti particolare come STARS e il recente rafforzamento nel mondo delle lenti oftalmiche attraverso due progetti distinti, un primo di crescita interna tramite stabilimenti propri ed un secondo tramite fusione con il gruppo francese Essilor. Il capitolo si conclude con un confronto tra Luxottica ed i concorrenti dal punto di vista della dimensione verticale. Questo è stato fatto sia da un punto di vista qualitativo attraverso l'osservazione della attività svolte dai

concorrenti sia da un punto di vista quantitativo con il calcolo ed il confronto dell'indice di Adelman.

Per finire nell'ultimo capitolo si è cercato di approfondire ulteriormente il caso Luxottica attraverso delle interviste svolte a manager di varie funzioni e dipartimenti del gruppo stesso. Quello che si è cercato di ottenere, seppur con molte limitazioni, è stata una visuale interna all'impresa cercando di osservare la strategia da parte di coloro che tutti i giorni si trovano ad implementarla e a gestirne i risultati. Questo ha permesso anche di fare confronti con la letteratura così da comprendere le uguaglianze e le differenze tra il caso pratico esaminato e la teoria. Le interviste sono state di tipo qualitativo e hanno riguardato principalmente tre aspetti. Il primo, più corposo per la numerica delle domande, ha riguardato i vantaggi e gli svantaggi dell'integrazione verticale sia in termini generici che nello specifico caso Luxottica, permettendo poi un'analisi più indirizzata sulle singole funzioni. Si è infatti approfondito con gli intervistati di ogni particolare funzione rischi e benefici prendendo come base di partenza quelli visti a livello teorico nel primo capitolo. Il focus funzionale è poi continuato anche con il secondo aspetto trattato che ha riguardato l'impatto di un aumento dell'integrazione verticale sulle singole funzioni e aree di lavoro in termini di rischi da evitare, obiettivi da raggiungere e particolari attività da svolgere nonché le principali differenze tra le mansioni svolte quotidianamente in un'impresa verticalmente integrata rispetto ad una che non segue questa strategia. Infine l'ultimo argomento ha riguardato una possibile relazione tra dimensione verticale delle imprese ed internazionalizzazione, ricercando anche in questo caso esempi pratici relativi all'impresa oggetto dello studio. Si è a conoscenza dei limiti dell'analisi ma si ritiene che questa possa essere utile per comprendere ed osservare meglio l'attuazione della strategia di integrazione verticale non più molto popolare.

Capitolo I

L'integrazione verticale è una delle strategie aziendali più diffuse del secolo scorso ed ancora attuale nelle sue più moderne sfaccettature. Riordan definisce l'integrazione

verticale come “l’organizzazione di successivi stadi della produzione all’interno della singola impresa, dove l’impresa è un’entità che produce beni e servizi²¹⁴”.

Stigler²¹⁵ spiega la volontà delle imprese di integrarsi come soluzione alla presenza di potere di mercato di fornitori o clienti al fine di incrementare la profittabilità. Stigler nei suoi studi integra la teoria smithiana, secondo la quale il grado di integrazione verticale varierebbe in relazione allo stadio del ciclo di vita dell’industria, inserendo appunto la variabile del potere di mercato. Nel teorema smithiano l’integrazione verticale risulterebbe elevata quando l’industria è giovane, in quanto i volumi prodotti non consentono lo sviluppo di fornitori specializzati. Quando l’industria è matura invece il livello di integrazione verticale è basso proprio per la presenza di fornitori esterni specializzati. Infine con il declino dell’industria si osserverà una nuova ondata di internalizzazioni in quanto diventerà più costoso e difficile acquistare nel mercato.

Un’altra causa che spesso è usata per spiegare la presenza di integrazione verticale è la presenza di interdipendenze tecnologiche. Soprattutto nelle industrie di processo, come quella metallurgica o quella chimica, può esservi una notevole riduzione dei costi di produzione nel caso in cui le fasi produttive vengano svolte in maniera continuativa.

L’integrazione verticale può essere utilizzata anche per innalzare barriere all’entrata nell’industria, per meglio discriminare i prezzi ed in alcuni casi potrebbe essere utilizzata da imprese monopolistiche per estendere il loro potere di mercato anche ai segmenti adiacenti, a monte o a valle, rispetto a quello di origine. Vi è una teoria, però, che più di tutte nel tempo a riscosso il favore di molti studiosi nello spiegare l’integrazione verticale, quella dei costi di transazione. Questa teoria si basa sull’assunto che a volte il mercato non è la soluzione più adatta per il soddisfacimento dei bisogni dell’impresa a causa di quelli che sono definiti “fallimenti del mercato”. Arrow²¹⁶ definisce il fallimento del mercato il caso in cui i costi di transazione sono così elevati che il mercato stesso non è più utile alle imprese come luogo in cui svolgere le transazioni. Dove una transazione

²¹⁴ Riordan M. H. (1990). “What is Vertical Integration?” *The Firm as a Nexus of Treaties*, pubblicato da Aoki, Gustafsson e Williamson, Sage Publications.

²¹⁵ Stigler G. J. (1951), *The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market*, *Journal of Political Economy*, Vol. 59, No. 3, pp. 185-193.

²¹⁶ Arrow K.J. (1969), *The organization of economic activity. The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*. Joint Economic Committee, 91st Cong., 1st sess.

Secondo Williamson²¹⁷ si ha “quando un bene o un servizio è trasferito attraverso un’interfaccia tecnologicamente separabile. Una fase di attività cessa ed un’altra inizia”. Williamson evidenzia due tipologie di fattori, umani e transazionali, che possono spiegare la nascita dei costi di transazione nel mercato. Tra i fattori umani vi sono la razionalità limitata, ossia i limiti nel memorizzare ed elaborare senza errori le informazioni, e l’opportunismo, ossia l’impegno nell’ottenere dei profitti personali senza però avere un comportamento completamente onesto. Tra i fattori transazionali di Williamson i principali sono l’incertezza, la frequenza delle transazioni e la specificità degli investimenti. L’incertezza è il fattore transazionale più vicino a quelli umani e che risulta molto collegato all’opportunismo. È facile infatti ipotizzare che se nel mercato vi è la presenza di agenti opportunisti allora anche l’incertezza delle transazioni sarà elevata. Alcuni studi riconducono l’incertezza anche alla presenza di fluttuazioni della domanda di prodotti o componenti, nonché al cambiamento delle tecnologie. Per specificità degli investimenti ci si riferisce a particolari investimenti che il fornitore dovrà compiere in relazione alla specifica identità dell’acquirente. Il problema maggiore che scaturisce dalla presenza di investimenti idiosincratichi è quella che le parti rimangono bloccate all’interno della transazione e devono cercare di far funzionare la relazione per evitare il sorgere di elevati costi. La frequenza delle transazioni sta ad indicare la reiterazione della medesima transazione nel tempo. In generale è possibile dire che all’aumentare dell’incertezza, della specificità degli investimenti e della frequenza aumentano anche i costi di transazione e vi è quindi un maggior incentivo per l’impresa ad integrarsi verticalmente. Viceversa se vi sono bassi livelli dei tre fattori allora può essere migliore la soluzione proposta dal mercato. Infine è bene anche dire che fra i due estremi, mercato e integrazione verticale, sono proposte delle soluzioni ibride e di cooperazione.

Parlando di integrazione verticale varie sono le distinzioni da fare e la prima è tra integrazione a monte ed integrazione a valle. Un’impresa si integra a monte quando internalizza le fasi della filiera produttiva che precedono quelle che già sta svolgendo. Viceversa si integrerà a valle quando internalizza le fasi della filiera che seguono quelle che già sta svolgendo. In generale però si parla di integrazione a monte quando l’impresa soddisfa internamente il fabbisogno di materie prime e componenti, e a volte di beni

²¹⁷ Williamson O.E. (Nov. 1981), *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, American Journal of Sociology, Vol. 87, No. 3, pp. 548-577.

strumentali, per la produzione del prodotto finito. Mentre si parla di integrazione a valle quando l'impresa distribuisce direttamente i suoi prodotti al consumatore finale.

Un'altra classificazione che viene fatta è quella tra non integrazione verticale, integrazione completa, parziale e quasi integrazione. Nel caso non integrazione verticale, come indica lo stesso termine, l'impresa è sostanzialmente non integrata e preferirà rivolgersi a soggetti terzi nel mercato per soddisfare i suoi bisogni di beni e servizi. Nel caso di integrazione verticale completa l'intero output di un processo produttivo a monte è utilizzato come input nelle fasi a valle e i componenti intermedi utilizzati a valle sono esclusivamente il risultato delle fasi a monte. Questa si differenzia dall'integrazione verticale parziale nella quale l'impresa soddisfa parte del suo approvvigionamento da soggetti terzi oppure vende nel mercato parte dei suoi prodotti. In alcuni casi l'integrazione verticale parziale è preferita in quanto riesce a mitigare gli svantaggi dell'essere integrato completamente anche se sorgono particolari costi di coordinamento. Da non sottovalutare inoltre che con l'integrazione parziale l'impresa acquista o vende a soggetti che sono, solitamente, anche suoi concorrenti. Porter definisce poi la quasi integrazione verticale come "la creazione di relazioni tra attività verticalmente correlate che si posiziona a metà strada tra i contratti di lungo termine e la piena proprietà"²¹⁸. Secondo Porter la quasi integrazione verticale permette di raggiungere i benefici dell'integrazione senza supportarne i costi. L'autore spiega come in questo caso è importante che si crei una comunità di interessi tra acquirente e venditore che faccia sì che si creino più facilmente degli accordi specializzati così da ridurre i costi e mitigare il rischio di interruzioni di domanda od offerta e quello legato al potere di mercato della controparte.

Molti sono i vantaggi che nel tempo sono stati ricondotti all'integrazione verticale. Il primo beneficio può essere ricondotto alle economie di integrazione distinte in cinque tipologie differenti da Porter: economie da operazioni combinate, economie di coordinamento e controllo interno, economie di informazione, economie da non uso del mercato ed economie da relazioni stabili. In generale l'integrazione genera una particolare riduzione dei costi di produzione, vendita, acquisto e controllo nonché un accesso semplificato alle informazioni. Inoltre altri vantaggi possono essere dati dalla possibilità di innalzare barriere all'entrata e alla mobilità, dall'accesso facilitato agli input produttivi,

²¹⁸ Porter M. E., *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors.*

dalla maggiore propensione all'innovazione, dalla capacità di differenziare il prodotto e dalla possibilità di applicare prezzi più elevati.

Accanto ai vantaggi l'integrazione verticale ha anche delle criticità, dei rischi che possono rendere questa strategia meno conveniente. Una prima difficoltà è sicuramente data dagli elevati capitali richiesti dall'integrazione. Strettamente collegato a questo vi è l'aumento della leva operativa. Gli investimenti richiesti in termini di capitale immobilizzato nonché a valle di forza lavoro fanno sì che i costi variabili siano sostituiti con costi fissi e quindi l'impresa diviene più sensibile alle variazioni della domanda. Inoltre gli ingenti investimenti effettuati fanno sì che si creino anche delle forti barriere all'uscita. Altri rischi possono essere rintracciati nell'esclusione dall'innovazione prodotta da terzi, nella riduzione degli stimoli, nell'uniformazione degli stili manageriali e nella difficoltà di gestione di attività molto diverse fra loro.

Guardando agli sviluppi recenti dell'integrazione verticale dagli anni novanta si è osservato un cambio di tendenza da parte delle imprese, che hanno iniziato a preferire l'esternalizzazione delle attività produttive o distributive all'integrazione verticale. Mahnke²¹⁹ ha suggerito come questo possa essere dovuto ad una serie di fattori che combinati hanno provocato una riduzione dei costi di transazione. Tra questi troviamo l'introduzione di nuove tecnologie produttive, la standardizzazione e diffusione di nuove tecnologie di comunicazione, un aumento della deregolamentazione e un ambiente competitivo in rapido mutamento. Herringel e Wittke²²⁰ spiegano l'aumento di strategie di disintegrazione come risposta all'intensificarsi della competizione a livello globale, al rapido cambiamento tecnologico, all'abbreviazione del ciclo di vita dei prodotti nonché alla domanda dei consumatori sempre più orientata verso prodotti differenziati e customizzati. Per gli autori, in queste circostanze, le risorse dell'impresa divengono sovraccaricate e non possono più rispondere efficientemente, cosicché per diminuire il rischio ed aumentare la flessibilità l'impresa decide di esternalizzare parte della produzione.

²¹⁹ Mahnke V. (2001), *The Process of Vertical Dis-integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing*, Journal of Management and Governance 5, pp. 353–379.

²²⁰ Herringel G., Wittke V. (2004), *Varieties of Vertical Disintegration: The Global Trend Toward Heterogeneous Supply Relations and the Reproduction of Difference in US and German Manufacturing*, Industry Studies Association Working Paper Series.

Tra i vantaggi che la letteratura riconduce alla disintegrazione i più comuni sono la possibilità di ridurre i costi in quanto i fornitori esterni, specializzandosi, hanno dei costi inferiori, la riduzione degli investimenti di capitale, l'aumento della qualità, la trasformazione di costi fissi in variabili, l'aumento della flessibilità, l'aumento della velocità dei processi, l'accesso a maggiori tecnologie, l'accesso a più talenti e capacità, la rifocalizzazione sulle attività core e l'imitazione dei competitors. La disintegrazione però presenta anche dei rischi che, se sottovalutati, possono annullarne i benefici. I più frequenti sono la sovrastima dei benefici stessi, in parte dovuta al fatto che i fornitori esterni abbiano performance più elevate inizialmente solo per fare una buona impressione, la mancanza di metodologia da parte dei managers, particolari problematiche legate all'esternalizzazione dell'IT, problemi con il morale dei dipendenti, dipendenza dai fornitori, perdita di conoscenza o possibilità di sfruttare future opportunità e insoddisfazione dei clienti.

Un'altra tendenza piuttosto recente e strettamente legata all'integrazione verticale è quella dell'offshoring o anche, in italiano, delocalizzazione. Sako²²¹ spiega che l'offshoring si ha quando le imprese decidono di importare beni o servizi dall'estero che prima invece ottenevano nel loro paese di origine. Sako mostra anche tre possibili casi in cui si può manifestare l'offshoring. Il primo è quando l'impresa passa da produrre nel paese di origine a produrre in un paese straniero e, in questo caso, potremmo dire che il grado di integrazione verticale dell'impresa non subisce cambiamenti. Il secondo caso è quello di un'impresa che passa dall'acquistare beni e servizi nel paese di origine a rifornirsi da un fornitore estero; anche in questo caso il grado di integrazione verticale non cambia. Il terzo caso è quando un'impresa passa da produrre internamente nel suo paese ad acquistare beni o servizi da un fornitore estero mettendo in atto contemporaneamente una disintegrazione verticale ed una delocalizzazione. Il quarto caso, che è possibile ipotizzare ma che l'autrice non presenta²²², è quello in un'impresa che passa dal rifornirsi da fornitori locali a produrre direttamente all'estero ovvero integrandosi verticalmente attraverso una delocalizzazione.

²²¹ Sako M. (2005), *Outsourcing and Offshoring: Key Trends and Issues*, Background Paper prepared for the Emerging Markets Forum, Sai Business School, Oxford.

²²² Forse perché teoricamente possibile ma poco attuato nella pratica.

Nonostante i vantaggi dell'offshoring negli ultimi anni si è assistito anche ad un fenomeno inverso definito reshoring. Si ha reshoring appunto quando le imprese decidono di non importare più beni e servizi dall'estero ma di acquistarli o produrli nella loro area di origine. Quello che differenzia il reshoring da una semplice decisione di localizzazione è per Gray et al.²²³ il fatto che l'impresa debba in passato aver preso una decisione di offshoring. Gli autori individuano inoltre quattro casi di reshoring: *in-house reshoring*, *outsourced reshoring*, *reshoring for insourcing* e *reshoring for outsourcing*. In particolare in questi ultimi due casi il grado di integrazione verticale cambierà rispettivamente in aumento ed in diminuzione.

Capitolo II

Il mercato globale dell'occhialeria nel 2015 valeva circa ottantasette miliardi, di questi quarantasette sono da attribuire al segmento delle montature mentre i restanti quaranta al business delle lenti oftalmiche. Questi valori corrispondono a più di due miliardi di prodotti venduti nel 2015 di cui più di un miliardo sono da riferirsi alle sole montature da vista o occhiali da sole. Negli ultimi anni l'industria ha fatto registrare dei dati positivi in termini di crescita sorretta principalmente da tre macro-trend. Il primo riguarda il mutamento demografico, sta aumentando sempre più il numero di persone con problemi alla vista. Questo è dovuto principalmente alla crescita e all'invecchiamento della popolazione e allo stile di vita sempre più pervaso da TV, pc, tablet e smartphone. Il secondo trend riguarda la penetrazione dell'occhiale. Oggi è stimato che solo il 25% della popolazione che ha bisogno di una correzione alla vista è in grado di farne fronte. Infine l'ultimo fenomeno riguarda la graduale trasformazione degli occhiali da strumento medico ad accessorio di moda. Oggi infatti si assiste alla riduzione del ciclo di vita dell'occhiale nonché all'aumento della numerica di consumatori che acquistano più occhiali contemporaneamente. I rischi maggiori in questo scenario sono rappresentati dai prodotti o servizi succedanei degli occhiali da vista. Ad esempio la chirurgia laser o le lenti a contatto sono sempre più diffuse, anche a causa della flessione del loro prezzo a cui si sta assistendo negli ultimi anni. Un altro rischio è inoltre la contraffazione. Gli

²²³ Gray J.V., Skowronsky K., Esenduran G., Rungtusanatham M. J. (2013), *The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do*. Journal of Supply Chain Management.

occhiali sono tra gli accessori più contraffatti al mondo, con un valore solo per l'Italia di circa cento milioni annui.

Guardando ai maggiori player il mondo delle lenti è dominato da grandi gruppi esteri. Leader è sicuramente la multinazionale Essilor International S.A., con una quota di mercato nel 2015 del 30,6%, seguita dalla tedesca Carl Zeiss AG, con una quota dell'8% di mercato, e dalla giapponese Hoya Corp, con una market share del 6,2%²²⁴; di rilievo anche la Rodenstock GmbH, altra società tedesca, produttrice non solo di lenti ma anche di montature. Per quanto riguarda invece il segmento delle montature le imprese italiane ricoprono un ruolo principale; infatti, tra i leader del settore oltre a Luxottica vi sono anche Safilo, De Rigo e Marcolin. Tra le imprese straniere troviamo invece l'americana Marchon. È inoltre obbligatorio citare la presenza di grandi gruppi del settore del lusso Kering e LVMH. Guardando alle quote di mercato nel comparto delle montature nel segmento vista le prime tre imprese del 2015 sono state Luxottica con il 22,9%, seguita da Safilo con il 5,8% e VSP Global (Marchon) con il 2,1%; nel segmento degli occhiali da sole al primo posto troviamo sempre Luxottica con il 43,7% di market share, al secondo Safilo con il 13,4% ed al terzo Essilor con il 4,3%²²⁵. In questo contesto, Luxottica ricopre sicuramente il ruolo di leader con una quota di mercato di circa il 16%²²⁶ con riferimento all'intero mercato globale dell'occhialeria quindi sia lenti che montature. Concentrandosi su Luxottica questa è stata fondata nel 1961 ad Agordo, ai piedi delle Dolomiti Bellunesi, da Leonardo Del Vecchio. Negli anni ha attuato una politica di espansione, attraverso soprattutto acquisizioni, che l'anno portata ad essere leader mondiale nella produzione e commercializzazione di montature da vista ed occhiali da sole. Il fulcro del suo modello di business è l'integrazione verticale associata all'internazionalizzazione che permette a Luxottica di essere presente nelle fasi di design, sviluppo del prodotto, produzione, logistica e distribuzione in più di 150 paesi nel mondo. Negli anni inoltre tramite acquisizioni ha formato un portafoglio brand notevole con marchi di proprietà come Ray-Ban, Oakley, Persol, Vogue Eyewear, Oliver Peoples, Arnette e Alain Mikli. A questo si vanno ad aggiungere i marchi in licenza quali Giorgio Armani, Burberry, Bulgari, Chanel, Dolce&Gabbana, Michael Kors, Prada, Ralph

²²⁴ Dati Euromonitor.

²²⁵ Dati Euromonitor

²²⁶ Elaborazione Luxottica su dati Euromonitor.

Lauren, Tiffany & Co., Versace e Valentino. Guardando ai dati finanziari Luxottica ha chiuso il 2016 con un fatturato di 9.086 milioni di euro in crescita del +3,9%, a cambi costanti, rispetto al 2015 (8.837 milioni €). Di questo risultato circa il 39% (3.528 milioni €) è da attribuire alla divisione wholesale mentre il restante 61% alla divisione retail (5.558 milioni €). Guardando alla diffusione internazionale, il business di Luxottica è molto orientato verso il Nord America da cui infatti proviene il 59,1% del fatturato netto del 2016. Guardando alle altre aree il 18,7% del fatturato 2016 è stato prodotto in Europa, il 12,7% dall'Asia Pacifico, il 6,1% dal America Latina ed infine il 3,4% dal resto del Mondo.

Luxottica è un esempio di impresa verticalmente integrata dal design alla distribuzione. Il processo produttivo è svolto internamente, dalla creazione del primo bozzetto fino all'avvio della produzione di massa, passando per la creazione di prototipi facendo così convergere artigianalità e nuove tecnologie, come ad esempio la stampa 3D. Internamente vengono anche predisposti tutti gli strumenti che saranno necessari per la produzione dei nuovi modelli. La produzione è localizzata in sei impianti produttivi in Italia, uno in Brasile, tre in Cina, uno negli Stati Uniti dedicato alla produzione di occhiali sportivi ed uno di minori dimensioni in India per servire il mercato locale. I modelli progettati e prodotti sono principalmente basati su tre tipi di materiali: metallo, acetato e fibra di nylon. A questi si aggiungono quelli che sono definiti "speciali materiali" usati solo per particolari modelli e marchi. I materiali vengono acquistati da Luxottica che poi svolgerà tutte le lavorazioni necessarie per ottenere la montatura completa. Ad esempio per la montatura in metallo vi sono circa settanta diverse fasi che iniziano con la creazione tramite stampa dei componenti essenziali quali i profili delle montature, le aste e i naselli. Questi verranno poi saldati e assemblati per ottenere la montatura finale. Alla fine del processo di fabbricazione le montature subiscono differenti trattamenti per migliorarne la resistenza e l'estetica così da essere pronte a ricevere le lenti ed essere confezionate. Particolare all'interno della strategia di integrazione sono le fasi nell'innovazione tecnologica per le quali Luxottica non è propriamente integrata. Infatti Luxottica si avvale molto spesso di partner esterni specializzati in particolari attività oppure collabora con i fornitori di materiali. Questo perché l'impresa di Agordo è priva di alcune competenze specifiche, ad esempio parlando delle wearable technologies l'impresa non ha le conoscenze per sviluppare l'elettronica, il software, il cloud, i sistemi, i dati e per gestire

completamente questi prodotti internamente. Queste collaborazioni però solitamente riguardano le fasi di sviluppo della tecnologia dopodiché l'intera gestione dell'industrializzazione e della produzione è interna all'impresa. Ovviamente non tutti i processi di ricerca e sviluppo vengono svolti in questo modo ma solo quelli le cui competenze sono così specifiche da valicare i confini dell'industria dell'occhialeria in sé. Il prodotto finito viene affidato all'organizzazione logistica che ha il compito di gestire gli ordini e le spedizioni da e verso tutto il mondo, servendo sia il canale wholesale che quello retail. I centri distributivi che compongono la rete internazionale di Luxottica sono diciotto e tra questi quattro sono quelli che svolgono la funzione di hub, ponendosi quindi in una posizione principale. Luxottica opera direttamente a valle nei canali della distribuzione wholesale, retail e nell'e-commerce. Per quanto riguarda in particolare l'ambito wholesale questo è presente in circa centocinquanta paesi nel mondo con cinquanta filiali commerciali nei paesi maturi e all'incirca cento distributori indipendenti nei mercati in via di sviluppo. I clienti serviti in questo segmento sono soprattutto ottici indipendenti, catene di ottica, duty-free, operatori online, department store e negozi specializzati nella vendita di occhiali da sole. Passando alla distribuzione al dettaglio a fine 2016 l'intera rete Luxottica contava 7.158 punti vendita di proprietà e 819 in franchising²²⁷ disseminati in Nord e Sud America, Europa, Asia e Oceania. Importante inoltre osservare come Luxottica, in molti punti vendita in cui ha un'offerta dedicata al segmento vista, offre anche particolari servizi per la cura degli occhi di ultima generazione. Inoltre Luxottica ha predisposto tre laboratori in Nord America, uno in America Latina e uno in Thailandia per la finitura delle lenti per le sue catene ottiche, mentre in Australia lo stesso fabbisogno è soddisfatto da un laboratorio in joint-venture con Essilor. Per le lenti a marchio Oakley invece vi sono laboratori in USA, Irlanda e Giappone che riforniscono i mercati di Europa, Asia, Nord America e America Latina²²⁸. Il terzo canale distributivo nel quale opera Luxottica è l'e-commerce. La strategia e-commerce di Luxottica è basata sulla penetrazione di differenti e sempre nuovi mercati. In particolare è attiva direttamente nella vendita con i siti web di Ray-Ban, Oakley e Sunglass Hut. Oltre a queste piattaforme, Luxottica opera nell'e-commerce attraverso

²²⁷ Si rimanda all'appendice di questo secondo capitolo per una maggior dettaglio sulla numerica dei negozi per area geografica ad insegna.

²²⁸ Annual Review 2015 Luxottica

Glasses.com; acquisito nel 2014, si posiziona come uno dei siti e-commerce leader in occhialeria e si caratterizza per l'elevata esperienza d'acquisto online offerta ai consumatori anche grazie all'applicativo che permette di provare i vari modelli in 3D con il proprio volto. Nella distribuzione Luxottica è integrata con un modello parziale in quanto, ad esempio, nei suoi negozi vende anche prodotti di terzi e il segmento wholesale rifornisce anche ottici terzi esterni al gruppo, concorrenti delle sue catene.

Nella distribuzione un particolare ruolo lo ricopre STARS, acronimo che sta a significare Superior Turn Automatic Replenishment System ossia un progetto nato nella divisione wholesale nel 2002 in Luxottica con lo scopo di efficientare il processo di pianificazione e replenishment degli assortimenti dei clienti di Luxottica così da avvantaggiare contemporaneamente sia il cliente sia l'impresa. Quello che si va a delineare quindi è una quasi integrazione verticale in cui Luxottica gestisce parte del negozio come fosse di proprietà utilizzando le informazioni di vendita fornite dal negozio stesso. Grazie alle sue competenze Luxottica è in grado di aiutare il cliente scegliendo l'assortimento che può meglio rispondere alle richieste del mercato ed allo stesso tempo efficientare i processi logistici di rifornimento e stock.

Si è visto quindi come nasce una montatura e come viene distribuita in Luxottica ma questa è solo una parte dell'occhiale a cui si andranno ad aggiungere le lenti. La produzione di lenti in Luxottica è concentrata sulle lenti da sole mentre per quelle oftalmiche solo recentemente è stata avviata una prima produzione interna, in precedenza esisteva un'offerta limitata di lenti oftalmiche per Oakley. La produzione per i brand di proprietà si svolge soprattutto nello stabilimento di Lauriano ed i materiali usati nella produzione sono sia il cristallo che le resine sintetiche. Per quanto riguarda invece il recente ingresso nel mondo delle lenti oftalmiche questo riguarda principalmente due grandi operazioni. La prima operazione è la crescita interna dell'impresa investendo nella creazione di centri specializzati per la fabbricazione di lenti oftalmiche. Tra aprile e maggio del 2016, viene istaurato all'interno dello stabilimento di Sedico un laboratorio per la lavorazione e rifinitura di lenti oftalmiche e annunciata la stessa operazione anche negli Usa ed in Cina. La produzione e la commercializzazione è avviata nei primi mesi del 2017 con lenti oftalmiche a marchio Ray-Ban; Luxottica adesso è in grado di offrire un occhiale completo monobrand. La seconda operazione riguardante l'integrazione nel comparto delle lenti oftalmiche è stata l'annuncio del 16 gennaio scorso da parte

Luxottica ed Essilor di una futura fusione. Luxottica, leader nelle montature, ed Essilor, leader nelle lenti oftalmiche, andranno così a formare un unico player da 50 miliardi di capitalizzazione e oltre 15 miliardi di ricavi e 3,5 miliardi di margine operativo lordo, basandosi sui dati di bilancio 2015. Da un'analisi preliminare sono inoltre previste sinergie dai 400 ai 600 milioni all'anno nel medio termine. Gli scenari futuri che potranno riguardare la fusione sono moltissimi e ancora non è stata resa pubblica nessuna informazione su come sarà organizzato il futuro business dell'azienda.

Vista la strategia di integrazione di Luxottica si ritiene interessante soffermarsi su quella dei maggiori competitor dell'impresa agordina. Da un punto di vista qualitativo è possibile osservare che le maggiori concorrenti hanno gradi diversi di integrazione. De Rigo presidia, a monte nella filiera produttiva, le fasi del design, dell'industrializzazione e produzione. A valle De Rigo si presenta come una delle realtà più integrate dopo Luxottica. Presidia direttamente la distribuzione wholesale con sedici filiali estere ma allo stesso momento si affida anche ad oltre cento distributori indipendenti²²⁹. Per quanto riguarda il retail possiede oltre novecento punti vendita di proprietà e una trentina in franchising in Spagna, Portogallo, Turchia e Regno Unito²³⁰.

Safilo Group²³¹, il secondo operatore nel mercato delle montature dopo Luxottica, presenta una situazione più complessa dal punto di vista dell'integrazione verticale. Il suo processo produttivo abbraccia la quasi totalità delle fasi di produzione ed è caratterizzato per l'elevata innovazione e l'utilizzo di moderne tecnologie. Il modello di integrazione verticale utilizzato nella produzione è però non completamente integrato o meglio l'azienda produce internamente la produzione attesa mentre si affida a terzisti esterni in caso di eccedenze²³². Per quanto riguarda la distribuzione, oggi e per il futuro, il gruppo ha annunciato una strategia basata quasi esclusivamente sul canale wholesale, dismettendo i negozi che possedeva. Oggi gli rimangono solo circa 125 punti vendita al dettaglio con l'insegna Solstice²³³.

²²⁹ Corporate, Distribuzione – De Rigo. (2017). *Corporate, Distribuzione – De Rigo*. [online] Disponibile a: <http://www.derigo.com/ita/corporate/distribuzione> [Visitato 25 Mar. 2017].

²³⁰ Corporate, Retail – De Rigo. (2017). *Corporate, Retail – De Rigo*. [online] Disponibile a: <http://www.derigo.com/ita/corporate/retail> [Visitato 25 Mar. 2017].

²³¹ Il nome Safilo nasce come acronimo e significa “Società Azionaria Fabbrica Italiana Lavorazione Occhiali”.

²³² Bramanti A., Gambarotto F. (2008), *Il distretto bellunese dell'occhiale. Leadership mondiale e fine del distretto?* Quaderni Fondazione Fiera Milano, Libri Scheiwiller.

²³³ Fonte dati MarketLine.

Marcolin è presente nelle fasi della produzione e distribuzione wholesale con una strategia di integrazione verticale più debole rispetto alle altre imprese citate in precedenza. Nella produzione, l'impresa non svolge tutte le fasi richieste per ottenere il prodotto finito internamente ma acquista alcuni componenti e semilavorati da fornitori esterni italiani e cinesi. Per l'area commerciale la società possiede venticinque filiali con cui svolge attività di distribuzione diretta e quattro showroom²³⁴ ma, contemporaneamente, si affida anche a centosessantuno distributori indipendenti²³⁵. La società non opera direttamente nel segmento retail.

Un caso particolare è quello dell'impresa americana Marchon. L'impresa ha sede a New York dove ha anche il suo centro stilistico e si presenta nel mercato offrendo oltre alla produzione e distribuzione di montature anche assistenza ottico/oculistica e lenti oftalmiche, software gestionali e di processo per l'industria ottica. Marchon fa parte del gruppo VSP Global, leader nel campo dell'assicurazione sanitaria specializzata nel campo dell'oculistica, che si è esteso in tutta l'industria dell'eyewear con una serie di acquisizioni.

Dal punto di vista quantitativo si è proceduto ad un confronto tra le imprese al vertice dell'industria sulla base dell'indice di Adelman. Questo è calcolato come il rapporto tra il valore aggiunto prodotto dall'impresa ed il fatturato, più vicino all'unità è il valore ottenuto e più elevato sarà il grado di integrazione verticale dell'impresa. Per Luxottica il calcolo è stato basato sui bilanci pubblicati dall'impresa. In base però alla riclassificazione utilizzata dall'impresa agordina nell'esporre il conto economico non è stato possibile calcolarlo per tutti gli anni disponibili ma solo per sette²³⁶ di questi. Oltre che per Luxottica l'indice è stato esaminato anche per De Rigo, Safilo e Marcolin, considerando i dati disponibile nella banca dati AIDA²³⁷. Infine si è tenuto conto anche della media dell'indice delle industrie manifatturiere italiane fornito dall'ISTAT dal 2008 al 2014. Ciò che risulta da questo confronto è osservabile nel grafico sottostante. Dal grafico è possibile osservare come le imprese dell'occhialeria abbiano un grado di

²³⁴ Ubicati a Milano, Parigi, Hong Kong e New York.

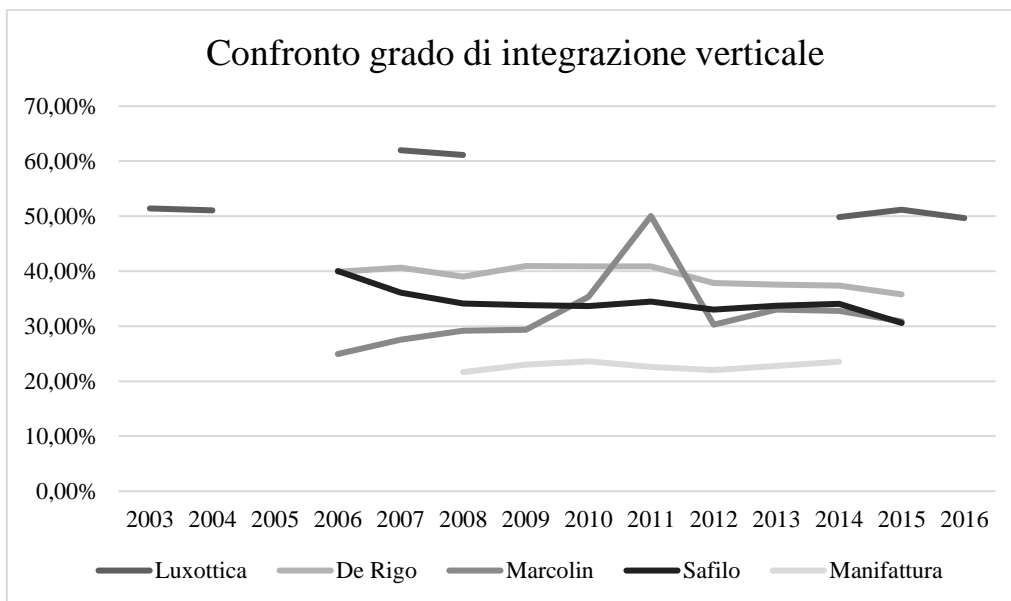
²³⁵ It.marcolin.com. (2017). *Il Gruppo / Marcolin*. [online] Disponibile a: <http://it.marcolin.com/il-gruppo/#global> [Visitato 25 Mar. 2017].

²³⁶ In particolare gli anni per cui il calcolo è stato possibile sono il 2003, 2004, 2007, 2008, 2014, 2015 e 2016.

²³⁷ Non è stato possibile utilizzare la stessa per Luxottica in quanto per i motivi di riclassificazione citati i dati presenti nel database non risultavano utili all'analisi.

integrazione sostanzialmente maggiore rispetto alla media della manifattura italiana. Se pur con le limitazioni del caso, dovute alla mancanza di dati per tutte le imprese in tutto il periodo osservato, è possibile ipotizzare che Luxottica sia effettivamente l'impresa più integrata tra quelle considerate con valori più che doppi rispetto alla media della manifattura italiana. De Rigo risulta esse la seconda impresa per integrazione a della sua presenza sia nella produzione che nella distribuzione diretta al dettaglio, come visto poco sopra. Safilo sembra aver avuto un trend soprattutto in decrescita dell'integrazione che può essere spiegato in parte dalla sua decisione di abbandonare il retail. Marcolin invece, escludendo il picco del 2011 difficile da spiegare, sembra aver avuto un trend molto positivo, ad ogni modo questa impresa ha avuto in generale una buona crescita ed espansione negli ultimi anni. Soffermandosi più a lungo su Luxottica, si ritiene probabile ipotizzare che nel primo intervallo di assenza di informazioni, ovvero per il 2005 e il 2006, il grado di integrazione sia cresciuto. Questa assunzione si basa da un lato dai dati a disposizione, che fanno pensare naturalmente ad una crescita in questo periodo soprattutto se osservati graficamente. Dall'altro lato, come abbiamo esposto nel paragrafo dedicato alla storia, questo periodo è stato ricco di espansioni soprattutto nel segmento retail e nel mercato asiatico. Questo periodo di espansione è poi culminato nell'acquisizione di Oakley nel 2007. Più difficile è da immaginare l'andamento nel periodo compreso tra il 2009 e il 2013. I dati suggeriscono un andamento negativo del grado di integrazione; questo però si scontra con la vivacità di Luxottica nel medesimo periodo. In questi anni infatti, Luxottica ha fortemente esteso la sua rete retail in America Latina nonché in alcuni paesi europei oltre alla forte espansione nel segmento e-commerce²³⁸. Si deve però tener conto che questi sono sicuramente stati anni di grande razionalizzazione, come si ha consuetamente dopo grandi acquisizioni. È possibile infatti che Luxottica abbia deciso di ottimizzare i suoi processi e la sua organizzazione riducendo la sua presenza nelle aree considerate meno strategiche ma assorbite durante le acquisizioni in quanto svolte dalle imprese integrate.

²³⁸ Nel 2009 viene acquistata GMO, insegna retail in America Latina. Nel 2011 e nel 2012 continua l'espansione in questo continente anche con l'acquisizione di Tecnol, operatore integrato nella produzione e distribuzione di occhiali in Brasile. Sempre al 2012 risale l'espansione della catena Sunglass Hut in Spagna e Portogallo mentre nel 2014 viene acquisito Glasses.com.



Capitolo III

Nell'ultima parte dell'elaborato sono stati presentati i risultati dell'analisi svolta internamente a Luxottica attraverso delle interviste. In particolare nove sono stati gli intervistati tra manager e dirigenti di diverse funzioni e dipartimenti. Le domande effettuate sono state in parte uguali per tutti gli intervistati ed in parte differenziate per cogliere le diverse sfumature degli argomenti trattati per le diverse aree professionali. Per quanto riguarda gli argomenti trattati primi fra tutti sono stati i vantaggi e gli svantaggi dell'integrazione verticale sia in generale che nel caso Luxottica. Poi è stato trattato l'impatto che un'espansione dell'integrazione verticale ha sulle singole funzioni nonché le differenze tra la medesima funzione svolta in imprese integrate e non integrate. Infine si è voluto approfondire la relazione tra integrazione verticale e dimensione internazionale delle imprese cercando di comprendere se per gli intervistati vi è o meno una relazione ed eventualmente di che genere.

Iniziando con il primo aspetto osservato in generale i maggiori benefici che vengono attribuiti all'integrazione verticale relativi al controllo diretto della distribuzione a valle sono la maggiore vicinanza al consumatore, la migliore comunicazione dei brand e la raccolta facilitata di informazioni di mercato. A monte invece il controllo della produzione conferisce secondo gli intervistati soprattutto una maggiore flessibilità e rapidità nell'aggiustare l'offerta. In particolare la flessibilità e la rapidità sono i vantaggi maggiori che sono anche attribuiti allo specifico caso dell'integrazione di Luxottica.

Secondo molti degli intervistati infatti Luxottica è in grado di adattare velocemente la produzione alle esigenze e alle richieste del mercato. Questo sia in termini quantitativi che qualitativi, riuscendo infatti a produrre una nuova collezione ogni circa tre mesi. L'efficacia di questa rapidità è sicuramente moltiplicata dalla possibilità di raccogliere informazioni direttamente sul mercato tramite la distribuzione di proprietà. L'integrazione permetterebbe a Luxottica di accorciare molto i tempi che intercorrono tra la raccolta delle informazioni e l'aggiustamento dell'offerta, sia che questo riguardi la modifica dei prodotti offerti sia, più semplicemente, la quantità prodotta.

Tra i rischi il maggiore che viene sicuramente citato in generale è quello dell'aumento dell'incidenza dei costi fissi, che vanno a sostituire i costi variabili. Anche nel caso specifico di Luxottica viene citato questo specifico rischio che deriva soprattutto dall'essere presente nella distribuzione al dettaglio, che oltre a ciò, può portare con sé particolari problematiche gestionali. Come evidenzia anche la letteratura l'aumento della leva operativa è appunto uno degli svantaggi che meglio rappresentano l'integrazione verticale. Gli altri aspetti negativi dell'integrazione citati dagli intervistati riguardano soprattutto la possibilità di estraniarsi troppo dall'industria e non poter cogliere le innovazioni prodotte da altri nonché vi potrebbe essere una flessione degli stimoli all'interno dell'impresa. Ci viene spiegato che, come abbiamo già citato, Luxottica è sì integrata in quasi tutte le attività ma non completamente nella ricerca e sviluppo dove per alcuni progetti si avvale di partner e fornitori con competenze specializzate. Questo permette di evitare il rischio di autoreferenzialità per quanto riguarda la ricerca e sviluppo. Per quanto riguarda i vantaggi e rischi per singola area professionale si riporteranno ora quelle che si credono essere le maggiori evidenze. Un aspetto che la letteratura rivela come critico e che si è voluto approfondire è come Luxottica gestisce il fatto che la sua integrazione è di tipo parziale. Questo fa sì che i suoi clienti dell'area wholesale sono al tempo stesso anche suoi competitors nel segmento retail. Questo fatto secondo la letteratura può creare tensioni che possono portare alla rottura delle relazioni o comunque ad un'impennata della complessità. Quello che ci viene spiegato è come Luxottica sia molto chiara e trasparente nelle relazioni con gli ottici. Luxottica molte volte preferisce i suoi cliente wholesale nei tempi di go to market dei nuovi prodotti rispetto ai suoi stessi negozi. Inoltre Luxottica non attua strategie promozionali aggressive nei suoi negozi e quindi non sfrutta la sua marginalità più elevata per acquisire quote di mercato agli ottici

indipendenti. Anzi in generale le catene di proprietà di Luxottica si presentano nel mercato con prezzi tra i più elevati. L'obiettivo di Luxottica è quello di diffondere i suoi prodotti e ritiene giusto che il consumatore finale sia libero di scegliere chi può offrirgli il prodotto nel modo migliore. Infine Luxottica agendo con i suoi negozi di proprietà apporta un beneficio al resto del mercato veicolando nel modo più corretto i vari brand così da creare nella mente del consumatore un'immagine chiara e coerente del prodotto. Per quanto riguarda la gestione del rischio legato all'aumento della leva operativa si è chiesto quanto questo sia stato considerato quando molti anni fa quando fu avviata l'espansione verticale dell'impresa. In realtà interpretando le risposte ricevute ciò che è emerso è come la scelta strategica derivi da un'intuizione imprenditoriale più che da calcoli ed analisi. Oggi ogni qual volta che Luxottica decide di integrarsi o acquistare un'altra impresa vengono fatti molti studi e vi sono uffici preposti. In passato però ciò che ha guidato l'espansione è stata soprattutto la genialità imprenditoriale e, ad esempio, non si ritiene appunto che vi siano stati molti studi sul rischio derivante dall'elevata presenza di costi fissi. Per quanto riguarda inoltre il rischio teorico che le imprese molto verticali perdano la possibilità di investimenti profittevoli perché costrette sempre ad investire nella fase più arretrata della filiera è emerso come questo in Luxottica non sia mai stato un vero problema. L'industria dell'occhialeria come si è visto cresce molto ed anche le aspettative sono positive e quindi non vi è stata mai la necessità di ricercare investimenti al di fuori di questo settore. Fino a questo momento gli investimenti nell'industria hanno sempre avuto rendimenti elevati. D'altro canto è anche vero che un minimo di investimenti orizzontali sono stati fatti. Luxottica ha spesso acquisito imprese all'interno dell'industria con marchi operanti in sotto segmenti differenti come ad esempio Oakley per gli occhiali sportivi o Alain Mikli per il lusso.

Si è ritenuto importante poi approfondire vantaggi e rischi del nuovo business delle lenti, che rappresenta a tutti gli effetti un'espansione dell'integrazione verticale di Luxottica. Ci viene spiegato che la decisione di entrare in questo nuovo business deriva dal voler offrire un prodotto completo che esce da un unico produttore e quindi migliore, senza che altri dopo debbano disassemblarlo e riassemblearlo. Inoltre Luxottica sta cercando con questa iniziativa di brandizzare un prodotto che molte volte viene percepito dai consumatori finali come una commodity, e per farlo ha deciso di iniziare con Ray-Ban. I vantaggi raccontati sono molteplici. Il consumatore finale sicuramente si avvantaggerà dall'avere

un prodotto completo più performante, dove la lente e la montatura nascono insieme dallo stesso produttore. Per l'ottico invece quello che nasce è un sistema just in time dove si riducono i costi logistici e si hanno dei vantaggi finanziari derivanti dall'impatto positivo sul cash flow, data la mancanza di capitale immobilizzato in scorte. Per Luxottica invece il vantaggio di fare questa integrazione attraverso Ray-Ban è sicuramente quello di sperimentare. Utilizzando infatti uno dei brand più forti²³⁹ nel mercato dell'occhialeria Luxottica può comprendere se ci sono le basi in futuro per un'espansione del mercato dell'occhiale completo monomarca, anche per altri brand. L'altro beneficio sono le sinergie che si possono creare con la produzione delle montature, creando gli hub di produzione delle lenti vicino ai centri nevralgici della distribuzione di montature Luxottica. Infine un altro vantaggio sarebbe sicuramente quello di un incremento di fatturato nonché soprattutto di entrare nel business che rappresenta la maggior quota del prezzo finale dell'occhiale, le lenti infatti rappresentano circa i due terzi del costo per il consumatore. Accanto a questi benefici è però possibile anche ipotizzare dei rischi. Il primo che si può ipotizzare è dato dai grandi investimenti di capitale fisso che sono stati fatti, in termini di impianti, macchinari, stabilimenti e persone. Il secondo rischio che è possibile intravedere riguarda l'operazione di fusione con Essilor, le due imprese infatti hanno modelli di business differenti. Essilor ha laboratori piccoli e numerosi, in prossimità dei vari mercati. Luxottica invece fa maggior affidamento in dei grandi centri produttivi, attualmente tre, che coprono vaste aree. Quindi si dovrà capire se il futuro sarà organizzato su impianti di larga scala oppure in piccoli centri produttivi di prossimità. Questi rischi inoltre potrebbero essere maggiorati dal fatto che Luxottica è attualmente nella fase di apprendimento del business delle lenti, essendo appena iniziata la sua storia in questo comparto. Come immaginabile l'impresa di Agordo dovrà ancora definire una conoscenza consolidata del segmento, dal marketing ai cataloghi, dagli assortimenti alla preparazione della forza vendita, prima di poter operare in piena efficienza.

L'altro tema che si è approfondito è se il fatto che Luxottica sia già molto integrata, soprattutto nella distribuzione al dettaglio, aiuti o meno il nuovo business delle lenti. Il vantaggio è che sicuramente le catene di proprietà potranno fare da amplificatore della novità cercando di aumentare il successo delle nuove lenti Ray Ban. Il rischio può venire

²³⁹ Esplicativo sulla forza del brand e sulla capacità ricettiva del mercato per le lenti a marchio Ray-Ban è l'informazione che ci viene suggerita dall'intervistato di come molti consumatori credono che Ray-Ban, e quindi Luxottica, già producano lenti oftalmiche.

dal fatto che entrando in questo nuovo business, ed utilizzando i propri retail per spingere il successo, gli ottici indipendenti possano sentirsi minacciati. Come però abbiamo visto, ci viene spiegato che Luxottica quando si espande lo fa in modo chiaro e *fair* nei confronti dei suoi clienti wholesale, non volendo sicuramente distruggere valore nell'industria.

Si è visto nella parte teorica come in casi di quasi integrazione verticale è richiesta una comunità di interessi perché la collaborazione tra le due entità funzioni. Si è voluto quindi capire meglio quale siano i vantaggi, per ambe le parti, che sottostanno al progetto STARS, un esempio di quasi integrazione verticale in Luxottica. Quello che è emerso è che il cliente trova beneficio nell'avere un assortimento, creato e gestito da Luxottica, che risponde al meglio alle richieste del mercato. Luxottica invece riesce, entro certi limiti, a spingere certi particolari prodotti nel mercato potendo dal lato produttivo concentrare la produzione su questi specifici prodotti così da ottenere efficienze ed economie di scala.

Nella parte dedicata all'impatto che l'integrazione ha nelle singole funzioni aziendali si è osservato come in generale questa apporti una maggiore complessità alle attività da svolgere. Questa complessità però viene molte volte vista anche come un'opportunità di approfondire e sfruttare aspetti che non sarebbe possibile trattare in un'impresa non integrata. Ad esempio in un'impresa non integrata il prezzo di acquisto sul mercato è spesso dato mentre un'impresa integrata può capire come si forma il costo dei componenti cercando di capire dove è possibile migliorare e sfruttare sinergie. Un altro esempio lo fornisce l'area marketing dove l'essere integrati a valle permette di gestire meglio tutte le leve del marketing e quindi sono molte di più le attività e gli approfondimenti che l'impresa può fare. Tra gli obiettivi principali di tutte le funzioni durante un incremento del grado di integrazione, che solitamente avviene in Luxottica tramite acquisizioni, vi è quello dell'efficientamento insieme all'ovvia massimizzazione dei vantaggi che l'integrazione porta.

Infine si è visto che secondo gli intervistati la presenza di un legame tra integrazione verticale ed internazionalizzazione vi può essere oppure no, dipendendo soprattutto dall'industria osservata. Ad ogni modo è emerso che l'integrazione verticale può essere utilizzata per penetrare mercati difficili altrimenti da conquistare. Ad esempio è possibile sfruttare l'integrazione a valle per aggirare le barriere distributive che possono essere presenti in alcuni paesi, dovute ad esempio alla forte concentrazione della distribuzione. Per questa ragione può risultare molto difficile penetrare in mercati simili a questo se

questi big player cercano di ostacolarci, avere negozi di proprietà quindi può aiutare molto. L'integrazione nel paese può risultare utile anche in presenza di dazi doganali e limitazioni legislative all'importazione. L'internazionalizzazione invece può essere utile come mezzo per diversificare i rischi che conseguono ad un'elevata verticalizzazione. In particolare porterebbe una più elevata stabilità dei volumi prodotti e venduti così da contrastare il rischio derivante dalla presenza di elevati costi fissi.

Conclusione

Come emerge nel corso dell'elaborato Luxottica si è integrata in quasi tutte le fasi che vanno dal design alla vendita al dettaglio di montature ed occhiali da sole e recentemente ha rafforzato anche la produzione di lenti oftalmiche. Utilizzando l'indice di Adelman si visto come Luxottica sia effettivamente un'impresa molto integrata, avendo valori dell'indice più che doppi rispetto alla media della manifattura italiana. Anche confrontando questo indice con quello delle maggiori concorrenti Luxottica risulta essere l'impresa maggiormente integrata. Per meglio comprendere le dinamiche dell'integrazione si è proceduto con un'analisi interna al gruppo Agordino attraverso delle interviste a manager e dirigenti dell'impresa. Alla luce delle interviste si è potuto constatare come la flessibilità sia il vantaggio più spesso pronunciato dagli intervistati e senza mai essere considerata un rischio, come invece avviene in letteratura. Accanto a questo vi si ritrovano la minor dipendenza da terzi, la possibilità di controllare meglio la qualità dei processi e dei prodotti, il rapido time to market nonché un controllo maggiore dell'immagine del proprio brand. Tornando alla flessibilità si pensa però che questo termine sia utilizzato dalla letteratura e dagli intervistati in due contesti leggermente distinti. La letteratura enuncia come nel caso in cui vi sia una forte integrazione verticale e nell'industria di appartenenza vi sono dei cambiamenti tali da rendere i prodotti o i metodi di produzione dell'impresa obsoleti quest'ultima difficilmente sarebbe in grado di reagire. Questo concetto vive in parte anche nel sapere comune. Se un'impresa negli anni si è integrata lungo tutta la filiera produttiva, con elevati investimenti di capitale, difficilmente potrà adeguarsi rapidamente modificando l'intero processo produttivo e/o distributivo. Dall'altro lato quello che è emerso dall'interviste è certamente un aumento della flessibilità nel rispondere al mercato ma a mutamenti e richieste non radicali.

Interpretando le interviste ciò che emerge è che un'impresa come Luxottica grazie alla sua integrazione può rapidamente cogliere gli stimoli del mercato per aumentare la produzione nonché variare il mix di prodotti. Questo è possibile perché non deve dipendere da terzi per il processo produttivo e quindi può in autonomia dismettere una certa variante di prodotto in favore di un'altra oppure incrementare velocemente la quantità prodotta senza aspettare i tempi di risposta di fornitori terzi. Questo processo è anche velocizzato dal fatto che operando direttamente sul mercato al dettaglio può ricevere, senza necessità di intermediazioni, informazioni sui cambiamenti della domanda in termini quantitativi e qualitativi. È quindi una flessibilità ma ben delineata entro i confini del normale svolgimento dell'attività dell'impresa. Il fatto di ravvisare un aumento della flessibilità e non una sua diminuzione si ritiene sia anche dovuto alle particolarità dell'industria dell'occhialeria. Come viene spiegato in più di un'intervista quella degli occhiali è un'industria abbastanza semplice dal punto di vista produttivo. Da un certo punto di vista anche il fatto che Luxottica rilasci in media tre nuove collezioni all'anno fa intuire come quella della flessibilità non sia percepita come una rischiosità ma più come una capacità, una competenza che l'integrazione ha permesso di accrescere. Diviene quindi difficile anche comprendere quale può essere un cambiamento dirompente e quale invece una modifica facilmente incorporabile all'interno della filiera.

Se quello della flessibilità è il vantaggio che più frequentemente emerge dalle interviste il rischio più citato è invece quello dell'aumento dei costi fissi a discapito dei costi variabili di produzione. Ciò che però si è rilevato interessante è il nesso che è emerso tra questo aspetto e l'internazionalizzazione delle imprese. In particolare in un'intervista è emerso come internazionalizzarsi possa essere molto conveniente per un'impresa integrata in quanto permette di stabilizzare la domanda diversificando geograficamente la sua provenienza.

È evidente come Luxottica abbia affrontato i maggiori rischi e sfruttato i più comuni vantaggi che la letteratura evidenzia. Ad esempio la scelta dell'impresa di non integrarsi completamente nella ricerca e sviluppo per poter meglio sfruttare le competenze molto specializzate di operatori esterni. Questa strategia è stata adottata prevalentemente nelle aree di R&D dove difficilmente un'impresa dell'occhialeria potrà sviluppare conoscenze e competenze in grado di essere efficienti come terzi specializzati. Un esempio è il campo delle wearable technologies. Qui sono richieste ad esempio particolari abilità nello

sviluppo e gestione di software che imprese esterne possono apportare in modo più efficace. Luxottica quindi riesce a fronteggiare il rischio di rimanere esclusa dalle innovazioni che avvengono nell'industria o al di fuori di essa rimanendo in parte aperta a stimoli esterni. Dall'altro lato si possono però perdere parte dei vantaggi dell'integrazione in questa area come ad esempio la possibilità di proteggere la conoscenza sviluppata, data la mancanza di relazioni con terzi, oppure la diminuzione dei costi di transazione dovuti alle relazioni con fornitori di conoscenza. Certamente Luxottica cerca sempre di proteggere al meglio la tecnologia prodotta internamente rimanendo comunque integrata nelle aree di sviluppo nelle quali la sua conoscenza accumulata negli anni gli permette di operare efficacemente.

Si ritiene fondamentale citare un altro aspetto emerso più o meno velatamente e che va a confermare ciò che già è facilmente intuibile analizzando la storia di questa impresa, ossia l'importanza della figura imprenditoriale. La figura imprenditoriale è sicuramente molto forte in Luxottica e, anche se è ormai un gruppo multinazionale quotato in borsa, rimane un'impresa familiare. Questa presenza imprenditoriale la si riscontra anche sicuramente nel modo in cui la strategia verticale è stata attuata ed implementata. Ad esempio quello che è il rischio citato della presenza di elevati costi fissi nelle imprese verticalmente integrate nel momento in cui la strategia nasceva in Luxottica non è stato razionalmente affrontato in quanto sono state la genialità e l'intuizione imprenditoriale a guidare gli investimenti più che analisi e calcoli, come può essere il calcolo della leva operativa. Questo è sicuramente diventato meno vero con l'accrescersi della dimensione aziendale ma tutt'oggi la figura dell'imprenditore rimane forte all'interno dell'impresa.

Detto questo quindi Luxottica oggi si trova ad operare in un'industria con delle attese molto positive ed in crescita, della quale è leader mondiale nello specifico segmento delle montature, sebbene la sua quota di mercato gli conferisca ampi spazi di espansione al suo interno. La strategia alla base della futura crescita sembra comunque non cambiare rimanendo l'integrazione verticale. Oggi Luxottica si è rafforzata nel business delle lenti riuscendo a produrre un occhiale completo internamente. Domani questo sarà fatto attraverso la messa in atto della fusione con il gruppo francese Essilor. Gli scenari sono ancora tutti aperti.