lle.

## FRANCO FONTANA PAOLO BOCCARDELLI

# CORPORATE STRATEGY

Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita



EDITORE ULRICO HOEPLI MILANO

Il presente volume è stato interamente curato e rivisto in ogni sua parte da Franco Fontana e Paolo Boccardelli, che pertanto si assumono la responsa bilità della struttura del manuale e del suo contenuto.

bilità della struttura del manuale e dei suo contenuto.

bilità della struttura del manuale e dei suo contenuto.

Tuttavia, proprio per la complessità della materia, l'opera si è avvalsa del fondamentale contributo di alcuni specialisti del settore che hanno apposita
Tuttavia, proprio per la complessità della materia. mente scritto alcuni capitoli; in dettaglio:

- Federica Brunetta: capitolo 3 (in coll. con P. Boccardelli)
- Francesca Capo: capitolo 4 (in coll. con M. Caroli)
- Matteo Caroli: capitoli 4 (in coll. con F. Capo), 7 (in coll. con C. Pongelli e A. Valentino)
- Federica Ceci: capitolo 6 (in coll. con A. Davies e A. Prencipe)
- Leonardo Corbo: capitolo 2 (in coll. con P. Boccardelli e L. Pirolo)
- Michele Costabile: capitolo 10 (in coll. con R. Maiolini, A. Prencipe, F. Rullani)
- Guido Cutillo: capitolo 15 (in coll. con F. Fontana)
- Andrew Davies: capitolo 6 (in coll. con F. Ceci e A. Prencipe)
- Corrado Gatti: capitolo 16
- Luca Giustiniano: capitolo 11
- Isabella Leone: capitolo 12 (in coll. con P. Boccardelli e A. Lipparini)
- Andrea Lipparini: capitolo 12 (in coll. con P. Boccardelli e I. Leone)
- Riccardo Maiolini: capitolo 10 (in coll. con M. Costabile, A. Prencipe,

- Luca Mongelli: capitolo 5 (in coll. con P. Boccardelli)
- Luigi Nasta: capitolo 13 (in coll. con L. Pirolo)
- Raffaele Oriani: capitoli 14 (in coll. con E. Peruffo e A. Zattoni), 17 (in coll. con E. Peruffo e R. Santella)
- Enzo Peruffo: capitoli 9, 14 (in coll. con R. Oriani e A. Zattoni), 17 (in coll. con R. Oriani e R. Santella)
- Luca Pirolo: capitoli 2 (in coll. con P. Boccardelli e L. Corbo), 13 (in coll. con L. Nasta)
- Claudia Pongelli: capitolo 7 (in coll. con M. Caroli e A. Valentino)
- Andrea Prencipe: capitoli 6 (in coll. con F. Ceci e A. Davies), 10 (in coll. con M. Costabile, R. Maiolini e F. Rullani)
- Francesco Rullani: capitolo 10 (in coll. con M. Costabile, R. Maiolini e A. Prencipe)
- Rosella Santella: capitolo 17 (in coll. con R. Oriani e E. Peruffo)
- Alfredo Valentino: capitolo 7 (in coll. con M. Caroli e C. Pongelli)
- Francesca Vicentini: capitolo 8 (in coll. con P. Boccardelli)
- Alessandro Zattoni: capitolo 14 (in coll. con E. Peruffo e R. Oriani)

I capitoli 1 (in coll. con P. Boccardelli), 15 (in coll. con. G. Cutillo) sono stati scritti da Franco Fontana; i capitoli 1 (in coll. con F. Fontana), 2 (in coll. con L. Corbo e L. Pirolo), 3 (in coll. con F. Brunetta), 5 (in coll. con L. Mongelli), 8 (in coll. con F. Vicentini), 12 (in coll. con I. Leone e A. Lipparini) sono stati scritti da Paolo Boccardelli. Le introduzioni di ciascuna delle tre parti sono state scritte da F. Fontana e P. Boccardelli.

#### Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2015

via Hoepli 5, 20121 Milano (Italy) tel. +39 02 864871 - fax +39 02 8052886 e-mail hoepli@hoepli.it

#### www.hoepli.it

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge e a norma delle convenzioni internazionali

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale, o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org, sito web www.clearedi.org.

#### ISBN 978-88-203-6305-5

#### Ristampa:

4 3 2 1 0

2015 2016 2017 2018 2019

Realizzazione editoriale: Thèsis S.r.l., Firenze-Milano Copertina: mncg S.r.l., Milano

Stampa: L.E.G.O. S.p.A., Stabilimento di Lavis (TN)

Printed in Italy



# LA GESTIONE STRATEGICA DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE

#### INDICE DEL CAPITOLO

- 6.1 L'implementazione dell'integrazione verticale
- 6.2 Approcci teorici all'integrazione verticale
- 6.3 Forme evolute di integrazione e disintegrazione verticale
- 6.4 Conclusioni

di Federica Ceci, Andrew Davies e Andrea Prencipe

L'integrazione verticale è una strategia di espansione dell'impresa riguardante il posizionamento dell'attività della stessa lungo le fasi di lavorazione che devono essere effettuate sequenzialmente per ottenere prodotti finiti - ovvero lungo la filiera tecnologico-produttiva. Essa si concretizza nell'internalizzazione di processi produttivi localizzati a monte o a valle del processo produttivo core dell'impresa. Mentre attraverso la strategia d'integrazione orizzontale - anche definita "diversificazione" - l'impresa espande l'attività a produzioni affini a quella esistente, l'integrazione verticale è una scelta strategica che presuppone l'espansione dell'attività alle fasi intermedie immediatamente precedenti o successive alla produzione esistente lungo la filiera tecnologico-produttiva.

La strategia di integrazione verticale è tanto cruciale quanto più si riflette sulla crescente e recente diffusione di forme evolute di disintegrazione (p.e. outsourcing e offshoring) o di integrazione verticale (p.e. movimenti a valle per fornire soluzioni che integrano prodotti e servizi e/o reshoring) che stanno ridefinendo e ridisegnando gli scenari competitivi settoriali a livello globale. Per comprendere a fondo le implicazioni strategiche e manageriali dell'integrazione verticale, questo capitolo esamina la strategia dell'integrazione verticale, le problematiche connesse alla sua implementazione, i più diffusi approcci teorici e le tendenze recenti. Il capitolo analizza e discute i contributi teorici provenienti dalla teoria dei costi di transazione e dall'approccio basato sulle risorse, evidenziando punti di contatto, limitazioni e il loro contributo interpretativo. Esso illustra, inoltre, casi di successo di imprese leader, pioniere nell'implementazione delle strategie di integrazione o disintegrazione verticale.

#### L'IMPLEMENTAZIONE DELL'INTEGRAZIONE 6.1 VERTICALE

Per comprendere le strategie di integrazione verticale occorre partire dal concetto alla base di tali strategie: la filiera produttiva. Ogni processo produttivo è composto da una serie di cicli di lavorazioni successive che portano dalla materia prima al prodotto finito. L'insieme di tali passaggi lavorativi costituisce la filiera produttiva. Ogni impresa si colloca lungo una filiera tecnologico-produttiva per svolgere un certo numero di lavorazioni. Un aumento del numero di fasi produttive svolte internamente dalle imprese innesca un processo d'integrazione verticale. Possiamo quindi affermare che un'impresa è definita più (o meno) integrata verticalmente in funzione del numero di cicli lavorativi che riesce a svolgere al suo interno.

La suddivisione delle varie fasi lavorative fra più imprese è un riflesso del principio della divisione del lavoro. A seconda delle scelte strategiche delle imprese e delle caratteristiche tecnologiche della filiera, sarà possibile osservare un grado di integrazione dell'attività produttiva più o meno elevato. Il livello di integrazione sarà non soltanto il risultato delle scelte delle singole imprese che costituiscono la filiera ma anche di fattori contingenti esterni alle singole politiche, quali caratteristiche tecnologiche dei processi di lavorazione, specificità dei mercati di sbocco o dei fattori produttivi, fattori storici o legislativi. Infatti, uno dei fattori che nel passato ha dato un maggior impulso alla divisione del lavoro fra le imprese, con una conseguente disintegrazione verticale, è stato l'aumento delle competenze tecniche distinte richieste nelle diverse fasi produttive. Tale aumento di complessità ha reso molto difficile per una sola impresa possedere internamente tutte le conoscenze necessarie e quindi ha favorito la divisione del lavoro, con effetti differenti a seconda della filiera osservata (Grant, 1996; Penrose, 1959).

Le modalità attraverso le quali può essere implementata una strategia di integrazione verticale dipendono da come l'impresa sceglie di acquisire il controllo del processo produttivo da integrare. Si distinguono due scelte strategiche antitetiche, che costituiscono le due principali alternative che si presentano alle imprese: lo **sviluppo interno** delle competenze richieste con la conseguente acquisizione ex novo di know how, macchinari e personale, ovvero l'acquisizione di un'impresa (o una parte di essa) già organizzata per svolgere il processo produttivo che si vuole integrare. Nel primo caso, l'impresa integrante deve affrontare problemi riguardanti l'acquisizione delle conoscenze necessarie, la presenza di eventuali economie di apprendimento insite nei processi produttivi oppure la necessità di investire in formazione adeguata per il personale. Nel secondo caso, le sfide gestionali riguarderanno l'integrazione di differenti culture aziendali e l'assorbimento di routine e procedure già sviluppate e sedimentate nell'impresa acquisita. La complessità dei processi produttivi e le barriere tecnologiche spesso giocano un ruolo fondamentale nell'influenzare le scelte gestionali dell'impresa integrante.

La letteratura distingue due tipologie di integrazione verticale: ascendente (a monte, backward) oppure discendente (a valle, forward). Nel caso di integrazione verticale ascendente, l'impresa sceglie di internalizzare delle fasi di lavorazione i cui risultati sono fattori di produzione dell'impresa integrante. In altre parole, l'impresa internalizza l'attività svolta dai propri fornitori. Nel caso invece di integrazione verticale discendente le fasi internalizzate costituiscono dei punti di arrivo verso i mercati dei prodotti finiti. L'impresa decide di svolgere l'attività d'impresa che viene svolta dai propri clienti. Ognuna di queste due tipologie di integrazione presenta differenti problematiche gestionali che saranno approfondite nei paragrafi successivi (Coase, 1937 e 1960; Porter, 1980 e 1996; Williamson, 1975 e 1979).

# 6.1.1 I DIVERSI GRADI DI INTEGRAZIONE VERTICALE: COMPLETA. PARZIALE, QUASI INTEGRAZIONE E DISINTEGRAZIONE

Quando si parla di integrazione verticale si fa riferimento a una serie di scelte strategiche spesso differenti fra loro sia per la loro implementazione ma anche per la ratio che le ha originate. Distinguiamo quindi tre tipologie di integrazione verticale che fanno riferimento a tre differenti gradi di integrazione: completa, parziale e quasi integrazione.

- 1. Per integrazione completa (o perfetta) facciamo riferimento a una coincidenza fra l'output e l'input di due processi produttivi successivi. In altre parole, quando tutta la produzione viene trasferita alla fase produttiva successiva senza acquisti o vendite che coinvolgono terzi, siamo di fronte a un'integrazione completa. Imprese terze non sono coinvolte e non c'è scambio di prodotti, materie prime o conoscenze con l'esterno.
- 2. Il secondo caso invece è quello dell'integrazione parziale. In una tale fattispecie le due fasi produttive contigue non sono autosufficienti internamente e si ricorre al mercato esterno. La scelta di implementare un'integrazione parziale risponde a decisioni strate giche ben precise. Nel caso di integrazione parziale ascendente, gli input (spesso semi lavorati) vengono in parte acquisiti sul mercato, la produzione interna di componenti risulta limitata e l'acquisto permette di ottenere nuove conoscenze relative al prodotto, soprattutto dal punto di vista tecnologico. Nel caso invece di integrazione parziale di scendente, gli output sono in parte immessi sul mercato e in parte utilizzati internamente. Una configurazione molto frequente è data dalla scelta delle imprese di controllare internamente un numero limitato di punti vendita. I vantaggi strategici che si riescono così a ottenere sono un maggiore accesso alle informazioni sull'andamento del mercato, sulla reazione dei clienti ai propri prodotti e sulle performance dei prodotti stessi una volta inseriti nella fase successiva del ciclo produttivo o nel mercato finale.

3. La quasi integrazione verticale viene spesso vista come un'alternativa intermedia tra il make or buy; con la quasi integrazione verticale si realizza un rapporto commerciale stabile di fornitura di un'impresa nei confronti di un'altra (Porter, 1980 e 1985). Tale rapporto commerciale non si esaurisce in una semplice relazione di acquisto-vendita ma spesso il prodotto viene realizzato o consegnato secondo esigenze specifiche dell'acquirente. Tale personalizzazione fa sì che il rapporto tra le imprese sia rigido e non possa essere estinto senza che le imprese sostengano costi addizionali. Si tratta comunque di due imprese distinte e per questo non è possibile parlare di integrazione; in molti casi però le due fasi del processo produttivo sono talmente integrate e personalizzate che spesso vengono condivisi asset importanti e strategici oppure tool produttivi. Pensiamo ad esempio alle imprese che implementano il just in time e che condividono i medesimi strumenti informativi per organizzare al meglio la produzione, la consegna e la fornitura dei semicomponenti.

Infine, un approfondimento particolare va dedicato a una quarta possibile scelta strategica, la disintegrazione verticale, il movimento opposto all'integrazione: in tale fattispecie le fasi di input o output del processo produttivo dell'impresa sono spostate fuori dai confini dell'impresa stessa. I principali fattori che spingono un'impresa ad adottare una strategia di disintegrazione sono da ricercarsi in: aumento dei costi di sviluppo e produzione delle componenti che spinge le imprese a rivolgersi a fornitori esterni; crescente pressione competitiva dai paesi in via di sviluppo che possono offrire prodotti e servizi simili ma a prezzi più contenuti; vantaggi derivanti dal ricorrere a fornitori specializzati che detengono conoscenze e tecnologie dedicate per la produzione decentralizzata; crescente modularizzazione dei prodotti e dei processi che rende più agevole l'integrazione delle fasi di lavoro esternalizzate; infine, una sempre maggiore diffusione delle tecnologie di ICT che facilitano la comunicazione e il coordinamento fra differenti team di lavoro.

#### 6.1.2 VANTAGGI E SVANTAGGI

Le imprese che scelgono di avviare un processo di integrazione effettueranno valutazioni economiche e strategiche mirate alla valutazione del complessivo bilancio fra rischi e benefici. In particolare, il processo di integrazione per essere economicamente conveniente dovrà rendere possibile un risparmio di risorse, sfruttare interdipendenze tecniche nel processo produttivo (p.e. quelle presenti nei processi produttivi di acciaio, cemento o petrolio), oppure eludere eventuali imperfezioni dei mercati che rendono costoso il coordinamento dell'attività fra fornitori e acquirenti.

Volpato (1986) identifica tre principali motivazioni che spingono le imprese a integrarsi verticalmente. La prima è la possibilità di ottenere un risparmio reale di risorse, perseguibile tramite lo sfruttamento di interdipendenze tecniche nel processo produttivo (esempi classici sono dati dalla produzione di acciaio, petrolio o cemento), la riduzione nei costi di trasporto e l'eliminazione dei profitti dell'intermediario. La seconda motivazione è invece data dalla possibilità di perseguire vantaggi di natura monopolistica, assicurandosi costanza e correttezza dei rifornimenti ed evitando che un fornitore possa ritardare oppure modificare i prezzi. Ovviamente tali rischi sono tanto più elevati quanto il fornitore agirà in situazione di oligopolio o monopolio. La terza motivazione è connessa a vincoli di natura amministrativa o istituzionale: tramite l'integrazione è infatti possibile ridurre le forme di tassazione sugli scambi e assicurarsi la fornitura anche in caso di interventi di natura istituzionale di controllo dei prezzi.

1 Per un'approfondita discussione si veda Brusoni e Prencipe (2001).

 $\mathrm{di}\,i_{n_{tegrazio_{n}}}$ cesso produt no le due prin \*tenze nichite ovvero l'acqui esso produtiv oblemi ngu ie di apprendi one adeguate. re di differen nentate nella che spesso goo egrante.  $end_{ente\,(a_{\,\underline{n}_{l}}}$ ne verticale in ltati sono fatur l'attività suit fasi internali

OMPLETA IONE

esa decide di

ieste due tipo

) approfonde

n, 1975 e 197

la ratio che un fanno riferiore une.

sti o venins
re terze nr s
on l'estern
rattispect a
corre à man
decision s
ut (spess s

di comi

the S and

Secondo Porter (1980), i benefici si possono trovare nelle sinergie dell'integrazioni delle attività, controllo e coordinamento interno, informazioni Secondo Porter (1980), i penenti in controllo e coordinamento interno, informazioni ne (combinazione delle attività, controllo e coordinamento interno, informazioni, controllo e contrata del potere contrata ne (combinazione delle attività, compositione del potere contrattuale delle maggiori possibilità di differenziare e di erigere barriere alle. solidamento sul mercato, relazioni controlario e di erigere barriere all'ingresso, controparti, nelle maggiori possibilità di differenziare e di erigere barriere all'ingresso, controle in manufactori de incomparti, nelle maggiori possibilità di difesa controle in manufactori delle controle in manufactori delle controle in manufactori delle controle in manufactori delle controle controle delle controparti, nelle maggiori possibilità di difesa contro le incursioni di difesa contro le incursioni de considerato un beneficio possibilità di difesa contro le incursioni nell'accesso a un business più recultatione dei concorrenti. Anche il possesso della tecnologia è considerato un beneficio, poiché le incursioni de incursi dei concorrenti. Ancne il possesso della dei concorrenti. Ancne il possesso della della concorrenti. Ancne il possesso della della concorrenti. Ancne il possesso della concorrenti. Anche il posses il suo utilizzo. D'altro canto, Porter sostiene che l'integrazione finalizzata all'acquisizione integrazione implica alla controlle del piena integrazione il suo utilizzo. D'attro canto, i orcei di una tecnologia è limitata e parziale, perché la piena integrazione implica alcuni rischi di una tecnologia e minitata e para la rischi di una tecnologici. Per Porter le imprese che decidono di integrarsi verticalmente rischiano di tecnologia che proviene dai fornitori e dai clienti in di tecnologia che proviene dai fornitori e dai clienti in di consologia che proviene dai fornitori e dai clienti in di consologia che proviene dai fornitori e dai clienti in di consologia che proviene dai fornitori e dai clienti in di consologia che proviene dai fornitori e dai clienti in di consologia che proviene dai fornitori e dai clienti in di consologia che proviene dai fornitori e dai clienti in di consologia che proviene dai fornitori e dai clienti in di consologia che proviene dai consologia che proviene dai clienti in di consologia che proviene dai clienti di consologia che proviene dai clienti di consologia che proviene dai consologia che proviene dai clienti di consologia che proviene di consologia che proviene dai clienti di consologi tagliarsi fuori dal flusso di tecnologia che proviene dai fornitori e dai clienti; al punto che «l'integrazione obbliga di solito l'impresa a sviluppare in proprio una competenza cualla degli altri» (Porter 1980 p. 312). Porte la punto tecnologica anziché sfruttare quella degli altri» (Porter, 1980, p. 312). Perciò lo sviluppo delle competenze tecnologiche è una responsabilità che grava sulle imprese che decidono

Ovviamente esiste una serie di limitazioni e svantaggi a cui occorre prestare attenzione. In primis, si osserva un aumento dei costi fissi e della rigidità aziendale; un aumento della complessità gestionale con conseguente aumento dei costi di gestione e management. Da un punto di vista delle conoscenze e competenze interne, sussiste un rischio di "blocco dell'apprendimento" in quanto l'impresa internalizzando più fasi della filiera tecnologico-produttiva potrebbe non riuscire a specializzarsi in nessuna attività. Questo andrebbe a minare la possibilità di essere innovativa, originale e competitiva in una specifica fase della filiera tecnologico-produttiva.

Un discussione a parte va dedicata a vantaggi e svantaggi che possono essere collegati alla strategia di disintegrazione. Infatti, un'impresa non integrata può utilizzare il ventaglio delle innovazioni proposte dalle imprese a monte o a valle, mentre l'impresa integrata sarà costretta a utilizzare componenti (anche non innovativi) prodotti internamente. Fra gli svantaggi, il più rilevante è dato dalla difficoltà che potrà avere un'impresa disintegrata nello sfruttare eventuali correlazioni fra differenti fasi del processo produttivo oppure economie di scopo. Nel lungo termine, infatti, un'impresa integrata può introdurre un prodotto innovativo in virtù del collegamento organico a monte (p.e. una nuova tecnologia) o a valle (p.e. corretta interpretazione di nuove esigenze). Per quanto riguarda le sfide gestionali richieste dalla strategia di disintegrazione, la più saliente è data soprattutto dal rischio di perdere parte delle conoscenze e competenze possedute internamente, determinando un impoverimento delle risorse intangibili dell'impresa e quindi una perdita di competitività nel lungo periodo. Tale rischio può essere limitato sviluppando competenze specifiche che conservino all'interno dell'impresa disintegrante parte del valore aggiunto dato dall'integrazione, quali appunto le competenze di systems integration. Le competenze di systems integration permettono l'integrazione fra i differenti componenti e le differenti conoscenze sottese alla realizzazione di un prodotto, facilitando l'interoperabilità e l'integrazione fra subsistemi e componenti (Hobday et al., 2005; Prencipe et al., 2003). Tutto da al., 2003). Tuttavia, lo sviluppo e la gestione di tale competenze non è affatto esente da rischi. Infatti le compet rischi. Infatti, le competenze di systems integration richiedono il mantenimento interno di una serie di conoccessioni di una serie di conoccessioni di una serie di un di una serie di conoscenze utili a gestire i differenti sistemi e questo può determinare un aumento della complessioni aumento della complessità gestionale tale da rendere superfluo lo sforzo di disintegrare prodotti o processi prodotti o processi.

# 6.2 APPROCCI TEORICI ALL'INTEGRAZIONE VERTICALE

## 6.2.1 LA TEORIA DEI COSTI DI TRANSAZIONE

Lo studio e la comprensione dell'integrazione verticale non possono prescindere dalla conoscenza della teoria dei costi di transazione, teorizzata da Coase (1937 e 1960) e Williamson (1975 e 1979). Molti studiosi ritengono che la motivazione principale dietro una
scelta di integrazione verticale è l'insuccesso del mercato. La teoria dei costi di transazione
viene in aiuto nella comprensione di questi fenomeni in quanto si è occupata proprio di
studiare in quali condizioni un mercato fallisce ed è quindi preferibile adottare una strategia
di integrazione. Le condizioni individuate sono legate sia a condizioni proprie del mercato
oppure a caratteristiche proprie dei beni oggetto di scambio e possono essere riassunte nei
seguenti fattori.

- Incertezza. Il mercato sarebbe l'opzione preferita in condizioni di certezza in quanto maggiormente efficiente. Per poter effettuare una transazione in condizioni di assoluta certezza, è necessario avere un accordo completo fra le parti che definisca la distribuzione dei costi e dei benefici in ogni possibile circostanza. Nella realtà una simile fattispecie è irrealizzabile: razionalità limitata, opportunismo e piccoli numeri influenzano le transazioni assoggettandole a un elevato grado di incertezza. In tal caso aumenta il potere contrattuale di una delle due parti e si possono verificare situazioni di vantaggio monopolistico o oligopolistico. Il mercato non riesce ad allocare le risorse in modo ottimale e si incorre nel rischio di comportamenti opportunistici delle parti coinvolte.
- Forte specificità degli asset. In base alla tipologia delle risorse impiegate per lo svolgimento della transazione, si definisce il problema della specificità delle risorse. Il problema consiste nel fatto che la parte che effettua un investimento per la produzione di un prodotto soggiace poi del tutto o in parte alle condizioni dell'altra parte e a tutti i connessi rischi di opportunismo. In generale possiamo osservare che all'aumentare della specificità delle risorse materiali e umane richieste da un certo investimento, aumentano i costi di transazione, mentre tendono a diminuire con l'aumentare della frequenza delle transazioni. Tale diminuzione è dovuta all'aumento di importanza dei rapporti di fiducia e conseguente diminuzione dei comportamenti opportunistici.
- Transazioni frequenti. Infine, valutare la frequenza delle transazioni è utile per poter stimare i costi e i vantaggi derivanti dalla creazione di una struttura di governo specifica per la transazione. Strutture di governo specializzate sono più adatte alla gestione di transazioni non standard rispetto a strutture non specializzate. Ovviamente, il costo di una struttura specializzata è maggiore rispetto a quello di una struttura non specializzata, così che il volume e la frequenza delle transazioni giocano un ruolo centrale nel decidere se adottare o meno una struttura di governo ad hoc o no: se le transazioni non sono frequenti, l'utilizzo del mercato è da preferire perché meno costoso.

Nell'ambito di tale paradigma, Monteverde e Teece (1982) hanno studiato l'industria automobilistica degli Stati Uniti negli anni Ottanta e hanno concluso che la struttura verticalmente integrata di General Motors e Ford si basava su considerazioni di efficienza. Anzitutto, affermano che l'integrazione verticale riduce l'esposizione delle case automobilistiche all'opportunismo dei fornitori, dato che il processo di produzione genera un know how specialistico (specificità degli asset) che determina a sua volta degli elevati switching cost, ovvero rende particolarmente costoso il passaggio a un nuovo fornitore. In secondo luogo, la struttura verticalmente integrata permette un miglior coordinamento del processo di produzione.

In sintesi, enfatizzando il ruolo dei rischi e dei costi contrattuali insito nelle transazioni di mercato, l'approccio dei costi di transazione afferma che i confini tra l'impresa e le attività del mercato derivano dalle strategie adottate dalle imprese per economizzare sulle modalità di governo. Le strategie di integrazione verticale sono viste come "istantanee": «Le imprese dovrebbero modificare la loro strategia d'integrazione verticale quando si modifica no la struttura del mercato e la specificità degli asset» (Stuckey e White, 1993, p. 79). Sulla strategie di integrazione verticale al modificarsi delle strutture di mercato, cioè quando si modificane le modificano il numero dei compratori e dei venditori, e l'importanza degli asset specializzati. In base a questo approccio, si presuppone che le imprese possano modificare la loro strategia di integrazione verticale con una risposta pressoché istantanea ai segnali provenienti dal mercato, presupposto che non trova riscontro nella realtà.

#### 6.2.2 L'APPROCCIO BASATO SULLE RISORSE

L'approccio basato sulle risorse introduce una prospettiva diversa sull'integrazione verticale rispetto a quella dei costi di transazione. Le imprese sono concepite come serbatoi di conoscenze, di risorse e di competenze. Winter (1987) afferma che la transazione come unità di analisi è inaffidabile perché le imprese accumulano conoscenza soprattutto in virtù del protrarsi nel tempo di una serie di input che si associano all'attività dell'impresa. L'analisi dell'integrazione verticale nell'approccio basato sulle risorse si distacca dall'analisi strategica tradizionale dell'integrazione verticale, che si concentra principalmente sulle implicazioni economiche della decisione make or buy. Porter (1980) afferma che la decisione deve andare al di là di una semplice analisi dei costi e degli investimenti necessari, e spingersi a considerare degli aspetti strategici più ampi: al fine di condurre tale analisi, l'approccio basato sulle risorse si occupa appunto di analizzare e conoscere le risorse, le competenze e le conoscenze a disposizione delle imprese<sup>2</sup>. Le competenze rappresentano la conditio sine qua non per ottenere e mantenere un vantaggio competitivo. Dunque, decisioni che tendono a "svuotare" l'impresa cedendo all'esterno la produzione di componenti essenziali, che si basano esclusivamente su fattori economici e non tengono conto delle economie di apprendimento, rischiano di creare una forte dipendenza, di far perdere esperienze importanti e di eliminare competenze che generano cambiamento.

La problematica centrale nella decisione di integrazione verticale per le imprese è quindi la scelta delle attività da internalizzare. Tale scelta dipende direttamente dalla natura della combinazione di risorse necessarie per l'esecuzione delle stesse. Attività la cui esecuzione richiede conoscenze eminentemente tacite si adattano bene all'accentramento, mentre attività caratterizzate da conoscenze codificate possono essere più facilmente decentrate. Pertanto, diventa importante analizzare la natura delle conoscenze che stanno alla loro

2 Penrose (1959) concepiva le imprese come serbatoi di risorse produttive, che rappresentano il trampolino per la crescita e la diversificazione dell'impresa. Grant (1998) ha fornito un contributo interessante che riprende la distinzione proposta da Penrose tra le risorse e l'uso delle risorse (i servizi produttivi). Grant sostiene che le risorse dell'impresa si possono analizzare a due livelli: il primo riguarda le risorse individuali dell'impresa, come le abilità e gli skill dei dipendenti e la dotazione di investimenti fissi. Il secondo riguarda il modo in cui queste risorse lavorano insieme per produrre un vantaggio competitivo. Questo secondo livello è appunto quello delle competenze. Le risorse in quanto tali non sono produttive. È quando vengono organizzate, coordinate e messe in funzione insieme (cioè quando vengono utilizzate produttivamente nel significato indicato da Penrose) che emergono le competenze. Le competenze possono riferirsi a macroaree funzionali, cone la produzione o la R&D, oppure all'integrazione di diverse aree funzionali. Ad esempio, le competenze di sviluppo di nuovi prodotti richiedono l'integrazione di competenze di R&D, marketing, produzione, finanza e pianificazione strategica.

base. Inoltre, è strategia condivisa da molte imprese quella di concentrarsi nelle attività core, ovvero centrali, distintive, e procedere al decentramento delle altre.

Non tutte le competenze sono fonti potenziali di vantaggio competitivo. Prahalad e Hamel (1990) hanno coniato l'espressione core competencies per identificare le competenze determinanti per la performance di un'impresa: le competenze si considerano core se differenziano in modo strategico un'impresa. Di conseguenza, le competenze core dovrebbero consentire, almeno potenzialmente, l'accesso a un'ampia gamma di mercati, dare un contributo significativo alla percezione positiva del prodotto finale da parte dei clienti ed essere difficili da imitare. Tali competenze devono essere trattenute all'interno dell'impresa ed è importante conoscerle e valutarle quando si affrontano strategie che vanno a modificare il livello di integrazione verticale di un'impresa.

#### 6.3 FORME EVOLUTE DI INTEGRAZIONE **E DISINTEGRAZIONE VERTICALE**

#### LA DISINTEGRAZIONE: OFFSHORING E RESHORING

Negli ultimi vent'anni, l'evoluzione tecnologica e i cambiamenti di natura economica hanno favorito una maggiore disintegrazione e distribuzione del lavoro tra le organizzazioni: in molti settori industriali, le imprese hanno fatto ricorso in modo crescente a strategie di outsourcing e offshoring. Mentre la distribuzione geografica del lavoro a livello globale rappresenta un fenomeno consolidato, negli ultimi anni, molte imprese occidentali hanno iniziato un processo di reshoring, ovvero hanno iniziato a "riportare a casa" alcune attività precedentemente esternalizzate (> Focus. Reshoring: riportare tutto a casa). Anche se questa tendenza può essere vista come un ritorno a un regime di lavoro più tradizionale, le prime evidenze empiriche indicano che le imprese sono impegnate a creare complesse reti di approvvigionamento, a livello locale e a livello globale (p.e. forme ibride di outsourcing); comunità online di ingegneri, sviluppatori e produttori, quali le comunità dei makers (> Focus. La comunità dei makers); forme di organizzazione del lavoro che contemplano lavoro da casa, in mobilità, o da uffici satellite.

Con il termine offshoring si intende sia l'esternalizzazione di attività e servizi presso una diversa organizzazione sia la creazione di proprie unità organizzative all'estero. Il termine offshoring viene spesso associato alla possibilità di sfruttare le differenze di costi tra i paesi occidentali e le economie in via di sviluppo. Tuttavia, le scelte di offshoring non si limitano alle sole considerazioni di costo. In particolare, quando tale decisione riguarda servizi professionali e talvolta strategici per l'organizzazione - quali sistemi informativi, servizi finanziari, contabilità o Ricerca e Sviluppo - si parla di Business Process Offshoring (BPO).

L'elemento chiave che ha favorito la delocalizzazione è dato dallo sviluppo di una sempre più potente infrastruttura tecnologica di comunicazione. Il vertiginoso sviluppo delle tecnologie informatiche ha permesso lo sviluppo dell'offshoring e soprattutto lo ha reso un'opzione vantaggiosa (Rottman e Lacity, 2006). La modifica dei confini geografici dei processi produttivi originata da innovazioni tecnologiche non è tuttavia un fenomeno nuovo. Infatti, l'offshoring può essere considerato come la terza grande ondata migratoria che ha investito i processi produttivi delle imprese occidentali. La prima ondata, all'inizio del XX secolo, è stata originata dallo sviluppo dei mezzi di trasporto. Tale fenomeno ha permesso alle imprese di raggiungere nuovi mercati localizzati lontani dai tradizionali luoghi di produzione (fattorie, miniere, zone industriali). Durante la seconda ondata (metà del XX

## FOCUS

# RESHORING: RIPORTARE TUTTO A CASA

Il numero di gennaio 2013 dell'"Economist" riporta una notizia che si sarebbe ritenuta impossibile fino a Il numero di gennaio 2013 dell'Economisti inporta di nuovo linea di produzione e gli USA inizione di nuovo personal computer. Erano trent'anni che la produzione americana di nuovo personal computer. pochi mesi prima: a Whitsett, in North Carolina, ori indegati anni che la produzione e gli USA inizia ranno a produrre di nuovo personal computer. Erano trent'anni che la produzione americana di personal ranno a produrre di nuovo personal computer. Erano trent'anni che la produzione e gli USA inizia ranno a produrre di nuovo personal computer. Erano trent'anni che la produzione e gli USA inizia ranno a produrre di nuovo personal computer. Erano trent'anni che la produzione e gli USA inizia ranno a produrre di nuovo personal computer. Erano trent'anni che la produzione e gli USA inizia. ranno a produrre di nuovo personal cumputer. Li di di maggioranza dei computer portatili sono sempre computer era in costante diminuzione e la stragrande maggioranza dei computer portatili sono sempre computer era in costante diminuzione e la stragrande maggioranza dei computer portatili sono sempre computer era in costante diminuzione e la stragrande maggioranza dei computer portatili sono sempre computer era in costante diminuzione e la suragi sincipi de 2008 e 2010, chiusura frutto di una manovra stati realizzati in Asia. Dell chiuse due grandi fabbriche nel 2008 e 2010, chiusura frutto di una manovra stati realizzati in Asia. Dell chiuse due grandi fabbriche nel 2008 e 2010, chiusura frutto di una manovra stati realizzati in Asia. Dell chiuse que gi andi laboritati de la continua una ristretta produzione di computer di spostamento verso la Cina, e al momento solamente HP continua una ristretta produzione di computer di spostamento verso la Cina, e al momento solamente HP continua una ristretta produzione di computer di spostamento verso la Cina, e al momento solamente HP continua una ristretta produzione di computer di spostamento verso la Cina, e al momento solamente HP continua una ristretta produzione di computer di spostamento verso la Cina, e al momento solamente di solamente è che il nuovo impianto di computer di continua una ristretta produzione di computer di spostamento verso la Cina, e al momento solamente di solamente è che il nuovo impianto di computer di continua una ristretta produzione di continua una ristretta produzione di continua una ristretta di spostamento verso la Cina, e ai mumento socialità sorprendente è che il nuovo impianto di computer desktop aziendali su suolo americano. Cosa ancora più sorprendente è che il nuovo impianto di produzione di produzione di produzione di computer desktop aziendali su suolo americana, ma della Lenovo, un gruppo industriale cinese che desktop aziendali su suolo americano. Cosa ancesa per aver acquistato dalla IBM la divisione ThinkPad e che, al momento a pià nel non è di proprietà di una societa americana, mo della IBM la divisione ThinkPad e che, al momento, è uno dei conscere per aver acquistato dalla IBM la divisione ThinkPad e che, al momento, è uno dei conscere l'accordat computer.

maggiori produttori di personal sono. Perché la strategia dell'offshoring, imbattibile per decenni, ora non funziona più? Cosa spinge un'impresa

Molte aziende americane si sono rese conto che hanno allontanato troppo il loro lavoro e quindi stan-Molte aziende americarie si sorio resso seriali anno cercando di "riportarlo a casa", processo chiamato appunto reshoring. Tra queste, Google, Generali anno cercando di "riportarlo a casa", processo chiamato appunto reshoring. Tra queste, Google, Generali anno cercando di "riportarlo a casa", processo chiamato appunto reshoring. no cercando di riportano a casa, pi sossiti della riportando parte della loro produzione in America. Pare Electric, Caterpillar e Ford Motor Company stanno riportando parte della loro produzione in America. Pare Electric, Caterpiliar e ruru iviolo: Company statutatione della distanza: il costo delle spedizione via mare è in forte aumento, e le merci passano settimane in transito. Il divario dei salari non è più tale da giustificare una delocalizzazione della produzione: i salari in Cina e India stanno salendo, mentre in Europa e USA rimango. no stabili e i costi di trasporto spesso non giustificano la delocalizzazione. Inoltre, sebbene i salari in North Carolina sono comunque più alti che in Cina e India, una maggiore automazione permette di diminuire il costo del lavoro rendendo di nuovo il Nord America un posto interessante per una nuova linea di produzione. Inoltre, se produrre in un posto lontano è possibile, mantenere la ricerca e lo sviluppo in casa può avere un effetto negativo sull'innovazione. Ovviamente sarebbe possibile spostare anche la R&S ma in questo caso il rischio di perdere la proprietà intellettuale è ancora più grave. Come se non bastasse, guerre e disastri naturali hanno messo in evidenza i rischi di una filiera così disintegrata sul territorio. Infine, le imprese si stanno allontanando dal vecchio modello che prevedeva la produzione di tutto in un posto a basso costo per fornire il resto del mondo. La Cina non è più vista come una base di produzione a basso costo, ma come un nuovo grande mercato. Sempre più spesso, la ragione principale per spostare la produzione è essere vicino ai clienti in nuovi, grandi mercati. Le aziende vogliono essere vicino ai loro clienti per poter offrire prodotti personalizzati e per poter rispondere rapidamente ai cambiamenti della domanda locale. Lenovo è un'impresa cinese e ha i suoi stabilimenti in Cina. Il motivo per cui sta dislocando la produzione negli USA è per poter essere in grado di personalizzare i computer per i clienti americani e rispondere rapidamente alle loro richieste.

Adatt. da The Economist, 2013

secolo), la globalizzazione investì il mercato dei capitali e le imprese iniziarono a utilizzare il neonato mercato finanziario sia per investire i propri fondi che per finanziare le proprie attività.

Attualmente stiamo assistendo alla terza ondata di modifica dei confini geografici dei contesti competitivi delle imprese. I più recenti sviluppi dell'information technology, che determinano la crescente digitalizzazione dei processi produttivi e accrescono la permeabilità dei sistemi informativi aziendali, conducendo alla messa a punto di veri e propri sistemi informativi income di informativi interorganizzativi, riducono la rilevanza dei vincoli geografici nella gestione di un crescente numero di attività di impresa quali la raccolta ordini, l'emissione di fatture, i processi di paramente di l'inicia di impresa quali la raccolta ordini, l'emissione di fatture, i processi di paramente di l'inicia di impresa quali la raccolta ordini, l'emissione di fatture, i processi di paramente di l'inicia di impresa quali la raccolta ordini, l'emissione di fatture, i processi di paramente di l'inicia di impresa quali la raccolta ordini, l'emissione di fatture, i processi di paramente di l'inicia di impresa quali la raccolta ordini, l'emissione di fatture, i processi di paramente di l'inicia di impresa quali la raccolta ordini, l'emissione di fatture, i processi di paramente di l'inicia di impresa quali la raccolta ordini, l'emissione di fatture, i processi di paramente di processi di paramente di l'inicia di l'inicia di l'inicia di l'inicia di l'inicia di l'inicia di processi di paramente di l'inicia processi di pagamento e addirittura le attività di Ricerca e Sviluppo. Ciò supporta una più ampia ridistributi. ampia ridistribuzione delle competenze tra le diverse aree del pianeta e stimola le imprese alla creazione di competenze tra le diverse aree del pianeta e stimola le imprese alla creazione di competenze tra le diverse aree del pianeta e stimola le imprese alla creazione di competenze tra le diverse aree del pianeta e stimola le imprese alla creazione di competenze tra le diverse aree del pianeta e stimola le imprese alla creazione di competenze tra le diverse aree del pianeta e stimola le imprese alla creazione di competenze tra le diverse aree del pianeta e stimola le imprese alla creazione di competenze tra le diverse aree del pianeta e stimola le imprese alla creazione di competenze tra le diverse aree del pianeta e stimola le imprese alla creazione di competenze tra le diverse aree del pianeta e stimola le imprese alla creazione di competenze tra le diverse aree del pianeta e stimola le imprese alla creazione di competenze tra le diverse aree del pianeta e stimola le imprese alla creazione di competenze d se alla creazione di complesse architetture relazionali che travalicano i confini nazionali,

# CAPITOLO 6 LA GESTIONE STRATEGICA DELL'INTEGRAZIONE VERTICALE

o addirittura continentali, dando luogo ad articolate reti interimpresa che non di rado si confrontano su scala globale. In un tale quadro, le sfide che le imprese sono chiamate ad accettare riguardano la necessità di riconoscere e sfruttare l'emergente bisogno di competenze per gestire i nuovi network.

Le dimensioni strategiche dell'offshoring non sono pertanto legate esclusivamente alla ricerca di un vantaggio di costo, ma comprendono anche considerazioni relative all'incremento della qualità dei servizi e della produttività, alla riduzione del time to market, alla crescita delle vendite nazionali e locali, all'incremento del mercato globale (Carmel e Agarwal, 2006; Grimaldi et al., 2010; Manning et al., 2008). La scelta del paese nel quale esternalizzare è direttamente collegata a questi fattori. Un'altra scelta strategica per le imprese riguarda la tipologia di struttura organizzativa da realizzare nel paese straniero; le principali alternative sono:

- creare un'unità organizzativa proprietaria (captive center);
- ricorrere a collaborazioni o joint venture con partner locali;
- esternalizzare completamente il servizio.

Da un punto di vista tecnologico sono necessari strumenti in grado di coadiuvare una collaborazione ricca tra le parti, attraverso l'uso di tecnologie che consentano il collegamento di persone disperse geograficamente e temporalmente e la condivisione delle risorse.

#### FOCUS

#### LA COMUNITÀ DEI MAKERS

Il rapido sviluppo di strumenti digitali di produzione – quali stampanti 3D, macchine CNC e taglio laser – e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) ha permesso lo sviluppo della digital manufacturing quale metodo di produzione sostenibile nonostante la piccola scala. Inoltre, la digital manufacturing, consentendo la produzione di componenti sofisticati presso siti di produzione geograficamente distanti e senza previa formazione in loco, facilita l'implementazione di strategie di offshoring e outsourcing. Questo perché tutte le informazioni necessarie per la produzione sono contenute nei disegni e nei programmi che guidano gli strumenti digitali di produzione. Oltre a costituire un efficace incentivo alla disintegrazione produttiva, lo sviluppo degli strumenti di digital manufacturing ha favorito la nascita dell'Open Squrce Hardware (OSHW) movimento Maker.

I makers sono ingegneri, architetti, ricercatori, con differente formazione ed esperienza, uniti dall'obiettivo comune di facilitare l'uso degli strumenti di produzione digitale attraverso lo sviluppo di una metodologia di open design. Open design è l'espressione che descrive il processo col quale i prodotti possono essere progettati per diventare accessibili a tutti gli utenti finali, indipendentemente dalla loro posizione geografica, condizione sociale e livello economico. Si tratta di un adattamento dei modelli open source, largamente usati nello sviluppo di software. Nei modelli open source il codice sorgente è liberamente disponibile e chiunque può intervenire per innovarlo, modificarlo o migliorarlo. Con l'open design, la strategia open source viene applicata allo sviluppo di prodotti fisici attraverso gli strumenti di digital manufacturing e la connettività Internet.

Questo permette ai disegni e progetti di digital manufacturing di nascere e crescere a un ritmo molto veloce, visto che lo sviluppo è il frutto del lavoro di una rete globale di innovatori. Sebbene in rapida crescita, il presente stato dello sviluppo tecnologico rende l'utilizzo di tali strumenti piuttosto limitato; è infatti ristretto a coloro che sono utenti esperti nelle nuove tecnologie. Tuttavia, sulla base della traiettoria tecnologica che si può osservare oggi, si confida che in futuro sarà possibile usare questi strumenti per realizzare oggetti in modi totalmente nuovi. È probabile che, in futuro, saranno diffusi strumenti di produzione digitale domestici, i quali cambieranno per sempre l'organizzazione del lavoro e delle filiere così come le conosciamo adesso. Rimane aperto un interrogativo: quando sarà possibile stampare e produrre automobili in casa, in modo autonomo?

Adatt. da Richardson e Haylock, 2012

Un ulteriore problema riguarda le modalità con cui l'offshoring può essere gestito. Studi effettuati su imprese statunitensi sottolineano l'esistenza di due differenti approcci utilizzati per gestire i rapporti con il fornitore. Nel primo caso le imprese, tendenzialmente grandi come ad esempio IBM e Citygroup, acquisiscono imprese che forniscono determinati processi produttivi e le inglobano nel loro gruppo eliminando i propri dipartimenti produttivi piccole che non hanno le potenzialità finanziarie per acquistare i fornitori, i servizi vengono "affittati" e le imprese fornitrici diventano subcontraenti dell'offshore. Ovviamente i due modelli rappresentano le posizioni estreme di un continuum ove è possibile posizionare tutte le possibili relazioni fra l'impresa decentrante e l'impresa decentrata.

Dal punto di vista strategico e organizzativo, pertanto, è interessante analizzare quali siano le modalità di coordinamento più appropriate per controllare e gestire l'esecuzione di attività professionali svolte da attori indipendenti, localizzati in aree geografiche distanti. Le imprese che praticano offshoring dovranno prestare attenzione oltre che all'attribuzione e alla localizzazione dei compiti, anche alla gestione delle relazioni. In letteratura, la scelta di condividere risorse e decisioni strategiche tra imprese è vista come una variante alla decisione di make or buy, basata prevalentemente sull'economia dei costi di transazione: le organizzazioni reagiscono all'incertezza presente nell'ambiente in cui operano rimuovendo le transazioni dal mercato e inserendole all'interno di una gerarchia. Per le imprese che fanno offshoring questo significa acquisire nuove imprese oppure investire nella creazione di nuove imprese in paesi terzi.

### 6.3.2 L'INTEGRAZIONE: LE SOLUZIONI INTEGRATE

In un crescente numero di settori, tradizionalmente dominati da imprese manifatturiere, si sta diffondendo una nuova tipologia di offerta che associa ai prodotti i servizi a essi complementari. Tale offerta congiunta è caratterizzata da una forte integrazione fra prodotti e servizi e da un'attenta personalizzazione di tale bundle attorno alle specifiche esigenze del cliente. L'offerta integrata di prodotti e servizi si è rapidamente diffusa e la crescente attenzione del cliente alla qualità e all'adeguatezza dei servizi offerti ha fatto sì che questi ultimi iniziassero a giocare un ruolo fondamentale nella strategia delle imprese. Sono così nate le soluzioni integrate, una tipologia di offerta comprendente prodotti e servizi integrati per risolvere una specifica necessità del cliente. Il settore pioniere è quello informatico: un esempio di tale offerta è la vendita di un software ERP, imprescindibilmente legata all'implementazione dello stesso, alla formazione degli utenti, alla manutenzione e all'assistenza post-vendita. Spesso, in tale offerta, è inclusa anche la vendita di macchinari hardware quali server, terminali utenti con la conseguente assistenza e manutenzione (Ceci, 2009).

Il diffondersi di soluzioni integrate ha determinato una serie di sfide che le imprese han no dovuto affrontare e risolvere per essere in grado di operare con successo. Offrire soluzioni integrate richiede infatti un movimento lungo la catena del valore: a imprese manifattu riere è richiesta l'acquisizione di competenze di servizi e, viceversa, imprese di servizi hanno dovuto acquisire competenze manifatturiere (> Focus. Rolls-Royce e il settore della motoristica aeronautica). Inoltre, l'erogazione di servizi presuppone un ampliamento temporale nella nellazione fra cliente e fornitore e facilita la nascita di un rapporto fiduciario. Tale rapporto fiduciario incrementa le possibilità di riacquisto e quindi una maggiore fidelizzazione. Inoltre, i servizi sono caratterizzati da immaterialità, contemporaneità fra momento di fruizione tre, i servizi sono caratterizzati da immaterialità, contemporaneità fra momento di fruizzata e momento di erogazione e quindi l'offerta risulta essere maggiormente personalizzata definitione; ciò determina un valore aggiunto maggiore e quindi la possibilità per l'impresa definitione; ciò determina un valore aggiunto maggiore e quindi la possibilità per l'impresa



# FOCUS ROLLS-ROYCE E IL SETTORE DELLA MOTORISTICA AERONAUTICA

La Rolls-Royce fu fondata nel 1884 da Henry Royce. Nel 1914, con lo scoppio della prima guerra mondia-La Rolls-Royce progettò e produsse il suo primo motore per aerei, l'Eagle. Tale motore fu successivamente le, Rolls-Royce per il primo volo transatlantico Inghilterra-Australia: con tale prodotto la Rolls-Royce riusciva a diversificare la propria attività entrando nel mercato della motoristica aeronautica. Negli anni Cinquanta il mercato principale della Rolls-Royce era costituito dall'aviazione civile, con la produzione di motori per gli mercato principale de la Rolls-Royce è la seconda impresa produttrice di motori per gli aerei della Boeing. Attualmente la Rolls-Royce è la seconda impresa produttrice di motori per l'aviazione civile e militare ed è leader mondiale nei motori per la propulsione marina. Nonostante però la sua lunga tradizione di impresa manifatturiera, recentemente anche la Rolls-Royce ha modificato la propria offerta inserendo un numero crescente di servizi tramite la creazione di innovative tipologie di vendita: il powerby-the-hour e il Mission Ready Management Solutions.

programmi power-by-the-hour sono soluzioni integrate vendute dalla Rolls-Royce ai produttori/proprietari di aeromobili. Il motore Rolls-Royce necessario per il funzionamento dell'aeromobile non viene acquistato, ma è possibile utilizzarlo pagando alla Rolls-Royce un corrispettivo fisso che va a comprendere i costi di manutenzione, riparazione e utilizzo. In tali situazioni, la Rolls-Royce non vende i propri motori ma ne mantiene la proprietà trasferendo al proprio cliente l'energia e i servizi necessari alla propulsione e al corretto funzionamento dell'aeromobile. Il pagamento viene corrisposto sulla base dell'energia effettivamente erogata dal motore e utilizzata dal cliente; da qui infatti il nome "power by the hour". In questa fattispecie la manutenzione e la gestione del prodotto non sono più a carico del cliente; i clienti acquistano il servizio di propulsione, la componente intangibile del prodotto stesso. I vantaggi per l'acquirente risiedono nel poter trasformare in costi fissi i costi variabili della manutenzione e, soprattutto, nel poter contare sulle specifiche competenze della Rolls-Royce in termini di motoristica. In una tale fattispecie, i problemi e i bisogni del cliente, che consistono appunto nell'avere un motore in grado di fornire la propulsione necessaria al proprio aeromobile, vengono risolti tramite la proposta della Rolls-Royce che offre una soluzione chiavi in mano.

Altamente innovativa è l'offerta di Mission Ready Management Solutions (MRMS). Tale offerta è studiata appositamente per gli utenti dell'aviazione militare e consiste nella manutenzione e nel supporto dei motori affinché siano operativi 24 ore su 24. Facendo leva sulla conoscenza sviluppata in anni di esperienza, la soluzione è studiata per rispondere alle specifiche esigenze del cliente militare. I servizi offerti dalla Rol-Is-Royce comprendono: supporto off-wing (riparazione e revisione dei motori, manutenzione straordinaria), information management (controllo a distanza dello stato del motore, individuazione preventiva di manutenzione straordinaria, analisi dei trend di performance del motore), supporto durante il servizio (assistenza 24 ore su 24, sette giorni la settimana, sostituzione componenti, possibilità di consultare la documentazione tecnica online tramite un portale web dedicato) e gestione dell'inventario (gestione degli stock e logistica, trasporto motore). Il supporto che la Rolls-Royce offre ai propri clienti può essere esteso anche ad alcune componenti dell'aeromobile che, benché prodotte da differenti imprese, sono fortemente integrate con il motore Rolls-Royce: la Rolls-Royce riesce così a estendere le proprie competenze e conoscenze alla manutenzione e gestione dei componenti affini. All'interno dei programmi MRMS è possibile includere servizi di ottimizzazione della supply chain, gestione e controllo dei sistemi di difesa montati sull'aeromobile e altri servizi non legati ai sistemi di propulsione.

Il ciclo di vita dei servizi operativi legati all'offerta MRMS è stato stimato in 25 anni. Esiste quindi un ampio mercato di servizi post-vendita legato alla produzione e vendita di motori aeronautici che la Rolls-Royce sta sfruttando tramite lo sviluppo e la proposizione di soluzioni integrate. Inoltre, la stipula di un simile contratto presenta vantaggi per l'integrated solutions provider che vanno oltre la profittabilità dei servizi stessi. Il coinvolgimento delle parti in un rapporto così lungo favorisce lo sviluppo di fiducia reciproca e un indebolimento delle competenze del cliente che si affida sempre più al fornitore. Da un contratto di soluzione integrata legato a uno specifico motore è possibile passare a nuovi contratti più complessi che possono prevedere anche lo sviluppo e la progettazione di motori ad hoc.

All'interno delle soluzioni studiate dalla Rolls-Royce è possibile individuare il desiderio di trasferire il rischio dal compostati del cliente, la creazione di dal compratore al venditore, di agevolare la predicibilità finanziaria e la stabilità del cliente, la creazione di canali inpossoria della portata e del ruolo che le canali innovativi per mantenere e fidelizzare il cliente oltre che un aumento della portata e del ruolo che le attività di assistenza al cliente rivestono per l'impresa.

Fonte: Ceci, 2009; Prencipe, 2000

## PARTE II LE STRATEGIE DI CRESCITA

di aumentare i ricavi. Un ulteriore vantaggio ottenibile dalle imprese è la possibilità di contrate di produzione low cost, che hanno colpito in particolar modo la Innocolar di aumentare i ricavi. Un ulteriore vantaggio trastare le strategie di produzione low cost, che hanno colpito in particolar modola libilità di controlle IT e le soluzioni ERP: IBM Global Services). L'offerta di soluzioni in controlle la creazione di co trastare le strategie di produzione iow cost, che trastare le strategie di produzione iow cost, che la differenziazione dell'offerta tramite la creazione di un bundle di produzioni integrate à delle soluzioni integrate à bundle di produzione di un bundle di produzione di un bundle di produzione dell'offerta tramite la creazione dell'offerta tramite la creazione di un bundle di produzione dell'offerta tramite la creazione dell'offerta delle soluzioni integrate à bundle di produzione dell'offerta tramite la creazione dell'offerta delle soluzioni integrate à bundle di produzione dell'offerta delle soluzione dell'offerta delle soluzione dell'offerta delle soluzione integrate à bundle di produzione dell'offerta delle soluzione d Focus. Il settore IT e le soluzioni Liu. Il soluzioni la creazione di un bundle di prodoni integrate è spesso agevolati. permette la differenziazione dell'officiale delle soluzioni integrate è spesso agevolata delle soluzioni integrate è spesso agevolata delle soluzioni integrate è spesso agevolata delle soluzioni in cui operano le imprese. Infatti, se la complessità dei nrod caratteristiche dei settori in cui operanti caratteristiche dei settori in cui operanti dei prodotti elevata, la richiesta di servizi quali manutenzione e assistenza è imprescindibilmente legati caratteristica della domanda, è stato prodotti della domanda, è stato prodotti della domanda, è stato prodotti della domanda della della domanda della domanda della della della della domanda della de elevata, la richiesta di servizi quan mente levata, la richiesta di servizi quan mente levata, la richiesta di servizi quan mente legata ai prodotti stessi. Facendo leva su questa caratteristica della domanda, è stato possible legata della ai prodotti stessi. Facendo ieva sa qui intravedere uno spazio di azione che ha permesso l'estrazione di una parte della domandi intravedere uno spazio di zione che ha permesso l'estrazione di una parte della domandi intravedere uno spazio di azione che ha permesso l'estrazione di una parte della domandi intravedere uno spazio di azione che ha permesso l'estrazione di una parte della domandi intravedere uno spazio di azione che ha permesso l'estrazione di una parte della domandi intravedere uno spazio di azione che ha permesso l'estrazione di una parte della domandi intravedere uno spazio di azione che ha permesso l'estrazione di una parte della domandi intravedere uno spazio di azione che ha permesso l'estrazione di una parte della domandi intravedere uno spazio di azione che ha permesso l'estrazione di una parte della domandi intravedere uno spazio di azione che ha permesso l'estrazione di una parte della domandi intravedere uno spazio di azione che ha permesso l'estrazione di una parte della domandi intravedere uno spazio di clienti a decentrare parte dei loro processi neconi. intravedere uno spazio di azione di la la decentrare parte dei loro processi produttina decentrare parte della domina decentrare parte della domina della della della della domina della dell

#### IL SETTORE IT E LE SOLUZIONI ERP: IBM GLOBAL SERVICES **FOCUS**

L'IBM nasce negli USA nei primi anni nel Novecento quando Thomas J. Watson Sr. decide di fondere diverse piccole imprese e creare l'International Business Machines Corporation. Al fine di contrastare la concorrenza, nei primi anni Ottanta IBM decide di fare il proprio ingresso nel nascente settore dei personali computer awalendosi di collaboratori esterni; crea una confederazione a maglie larghe di piccole aziende partner cui delega la realizzazione di componenti essenziali delle macchine. La costruzione non awere internamente ma può considerarsi il sorprendente frutto dell'assemblaggio di terze parti. La decisione di affidare la realizzazione dei microprocessori alla Intel e del sistema operativo MS DOS alla Microsoft ile sciando alle due aziende i diritti di distribuzione autonoma degli stessi) rappresenta per IBM la perdita di controllo dei componenti essenziali: le aziende citate finiscono infatti per immettere sul mercato i prodotti sviluppati per il committente, dei quali detengono legalmente i diritti.

Nel 1993, con l'intento di introdurre in azienda radicali cambiamenti, Louis V. Gerstner ne diviene amministratore delegato. Contrariamente a quanto da tutti ipotizzato, egli si adopera affinché la IBM possa tornare a risplendere di nuova luce e, conferendo un marcato orientamento al cliente, la trasforma n un'impresa fornitrice di soluzioni integrate. Facendo appello a tutti i manager, e infondendo nel personale una rinnovata cultura aziendale, Gerstner evita lo smembramento, ormai apparentemente inevitabile, della società e fa in modo che la stessa possa acquisire nuova forza competitiva. Gerstner impone all'impresa un turnaround il cui obiettivo è quello di aumentare il ruolo dei servizi nell'offerta dell'impresa, spostando appunto il posizionamento dell'azienda all'interno della catena del valore. Gerstner riesce a intuire che il vantaggio competitivo non risiede più nella manifattura di prodotti complessi ma nell'integrazione e nell' funzionamento di questi; tale integrazione viene garantita dai servizi che IBM offre ai propri clienti.

Negli anni Duemila, IBM lancia le prime offerte di business on demand che può essere visto come un estremizzazione della solizioni della soliz estremizzazione della politica di outsourcing per i clienti e l'ultima frontiera in termini di soluzioni integrate per l'impresa. L'objettiva primare l'abiettiva l'abiettiva primare l'abiettiva primare l'abiettiva l'a te per l'impresa. L'obiettivo primario è ottenere la massima soddisfazione del cliente offrendo prodotti servizi personalizzati o disparii servizi personalizzati o disparii servizi servizi personalizzati e dinamici, e nel preciso istante in cui ne è richiesta l'urgenza: i macchinari server su cui sono installati i cofficiali. su cui sono installati i software, la manutenzione delle componenti hard e soft del sistema, l'erogazione del servizio e i collegamenti telegazione delle componenti hard e soft del sistema che "affitta" e del servizio e i collegamenti telematici sono curati dalla IBM che ne è anche il proprietario, che "affitta" cura l'erogazione dei servizi per conte dalla IBM che ne è anche il proprietario. cura l'erogazione dei servizi per conto del cliente azienda. Un fattore caratteristico è l'assoluta separazione tra il cliente e le infrastrutture massa. tra il cliente e le infrastrutture messe a servizio della sua attività: egli non è al corrente delle procedure di funzionamento e della loro "colleggiana" di funzionamento e della loro "collocazione" strategico-spaziale, semplicemente ne subisce i positivi effetto de corrispondendo un compenso propositivi effetto de corrispondendo un compenso propositivi effetto de corrispondendo un compenso propositivo della sua attività: egli non è al corrente delle propositivi effetto de la corrente delle propositivi effetto de la corrente delle propositivi effetto della sua attività: egli non è al corrente delle propositivi effetto della sua attività: egli non è al corrente delle propositivi effetto della sua attività: egli non è al corrente delle propositivi effetto della sua attività: egli non è al corrente delle propositivi effetto della sua attività: egli non è al corrente della propositivi effetto della sua attività: egli non è al corrente della propositivi effetto della sua attività: egli non è al corrente della propositivi effetto della sua attività: egli non è al corrente della propositivi effetto della sua attività: egli non è al corrente della sua attività egli non è al corrent corrispondendo un compenso proporzionato ai soli termini di utilizzo. Il pagamento è dunque riferito elfettive unità di misura utilizzate: i servizi con effettive unità di misura utilizzate: i servizi sono considerati delle utility. Questa visione apre le porte a modo di concepire e organizzane le attività modo di concepire e organizzare le attività economiche del tutto nuovo. Dal punto di vista organizzare si assiste a un'importante rielaborazione dei modo di concepire e organizzare le attività economiche del tutto nuovo. Nella destione di questo di si assiste a un'importante rielaborazione dei modo di concepire e organizzare le attività economiche del tutto nuovo. Nella destione di questo di sinere è la finanzia dei modo di concepire e organizzare le attività economiche del tutto nuovo. Nella destione di questo di sinere è la finanzia dei modo di concepire e organizzare le attività economiche del tutto nuovo. Nella destione di questo di sinere è la finanzia dei modo di concepire e organizzare le attività economiche del tutto nuovo. si assiste a un'importante rielaborazione dei meccanismi di coordinamento. Nella gestione di questo bi siness è infatti indispensabile ridefinire l'organizzatione di movembre alla di coordinamento. siness è infatti indispensabile ridefinire l'organizzazione delle risorse in un'ottica globale, preoccuparsi del governo efficiente del potente e complesso sintere della servizione della complesso sintere della complesso sinte della complesso sintere della complesso sintere della complesso governo efficiente del potente e complesso sistema che si va a creare, oltre che dell'erogazione dei servizi a esso collegati. Fonte: Ceci, 2009, Gerstner, 2002

Tale strategia di integrazione non è affatto priva di sfide: oltre le necessità di riorganizzazione dell'impresa e dello sviluppo di nuove competenze, l'impresa che decide di offrire soluzioni integrate si trova a dover ridefinire anche il rapporto con i propri fornitori, per verificare la loro idoneità a supportare la nuova offerta. Va inoltre prestata particolare attenzione al ruolo dei dipendenti: la nuova centralità data ai servizi determina una modifica nel ruolo delle differenti divisioni dell'impresa e spesso porta all'adozione di una struttura organizzativa project-based. Tali cambiamenti interni potrebbero creare difficoltà a livello di risorse umane che vanno gestite con attenzione. Un altro aspetto da considerare è dato dalla difficoltà che le imprese possono incontrare nel gestire un aumentato numero di competenze, spesso eterogenee fra loro. Si profila il dilemma fra specializzarsi in mercati ristretti e gestire un numero limitato di competenze o operare in vasti mercati con un numero elevato di competenze. Appare cruciale per le imprese definire con puntualità il proprio business e agire per gestire la transizione con attenzione (Ceci e Masini, 2011; Ceci e Prencipe, 2008; Davies et al., 2006; Davies et al., 2007).

#### CONCLUSION

Questo capitolo ha illustrato le strategie di integrazione verticale dell'impresa alla luce dei recenti processi di disintegrazione e creazione di nuovi mercati (Langlois e Robertson, 1992), reintegrazione e ridefinizione dei confini d'impresa (Brusoni e Prencipe, 2006) che comprendono cambiamenti in termini di productification dei servizi e servitization dei prodotti e l'emergere di imprese erogatrici di servizi all-in-one (Cacciatori e Jacobides, 2005; Davies, 2004; Fransman, 2001; Jacobides, 2005; Robertson e Langlois, 1995). La continua ridefinizione delle dinamiche di divisione e coordinamento del lavoro e della conoscenza e delle nuove regole e ruoli (rules and roles) che caratterizzano un settore industriale (Dietl et al., 2009; Jacobides et al., 2006; Pisano e Teece, 2007) testimonia la rilevanza del tema e della strategia di integrazione verticale sia per gli studenti di economia dell'impresa sia per manager e dirigenti d'impresa.