

INTEGRAZIONE VERTICALE

Evoluzione storica

- IX - XX secolo: diversificazione delle imprese
- Anni 70: imprese caratterizzate da elevata verticalizzazione
- Anni 80-90: inversione di tendenza (processi di deverticalizzazione)
- Ultimi anni: nuovo processo di integrazione

Classificazione

- **Verticalizzazione in avanti**: la produzione del proprio prodotto o servizio di settore verso i clienti e i canali di distribuzione
- **Verticalizzazione indietro**: le attività di produzione non sono integrate verticalmente
- **INTELE**: integrazione intellettuale e la attività di produzione dagli input
- **INTELE**: integrazione intellettuale e la attività di produzione dagli input
- **INTELE**: integrazione intellettuale e la attività di produzione dagli input

Vantaggi

- Barriere all'entrata
- Riduzione della qualità dei beni e dei servizi offerti
- Programmazione e coordinamento
- Riduzione dei costi di transazione
- Controllo della fidelizzazione
- Conoscenza del fabbisogno del mercato
- Minore necessità di ricorrere ad investitori esterni sulla performance
- Regolazione dei comportamenti opportunistici

Valore aggiunto

- Valore dell'intero sistema
- Il business che fornisce la corporazione: vantaggio più unico che singolarmente
- Gli azionisti non potrebbero generare tali utili acquistando azioni di altre corporationi
- Esempio di value chain

Steve Jobs

- Combinazione di hardware, software e servizi online
- Controllo maniacale sulla produzione
- Unica innovazione del prodotto, nel 2011 l'unico, ricominciò la ricerca già presente sul mercato

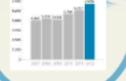
LUXOTTICA

- Fondata nel 1941 da L. Del Vecchio (piccolo laboratorio che produceva componenti di occhiali per terzi)
- 1949: produttrice indipendente, montature con marchio Luxottica
- 1974: integrazione a valle (distribuzione diretta sul mercato)
- Anni 80: accordi nei mercati esteri
- Anni 90: licenze con maggiori brand
- 2002: acquisizione Snglano Hut
- 2005: ASB: regali di proprietà

Strategia

- Integrazione a monte/valle
- Know-how nella lavorazione delle lenti
- Acquisizioni e contratti di licenze
- Design e qualità "Made in Luxottica"
- Presenza in e-commerce, department store, travel retail
- Costante innovazione tecnologica/statistica/materiali

Health verde



INTEGRAZIONE VERTICALE 2.0

- Quando le nuove forme di integrazione verticale possono distribuire strategie?
- Due condizioni:
 - Market failure
 - Capacità di sfruttare il market failure



"Vertical integration to the extreme"

- Controllo della value-chain
- Acquisizioni:
 - aziende di acquisto con coltivatori di caffè
 - torrefazione
 - compagnie di distribuzione e servizi
 - acquisto di piantagioni di caffè in Costa Rica e Cina
- A valle:
 - food & drink
 - caffè & appliance
 - gadget

Brands

- Tazo tea
- Seattle's Best Coffee
- Evolution Fresh
- La Boulangerie
- Teavana

Valore aggiunto

- Riproduzione di un luogo familiare con standardizzazione location, prodotti, servizi
- Fidelizzazione cliente con "Starbucks card"
- Primo familiare free Wi-fi
- Caffè di reparto con tazze riciclabili
- Customizzazione delle bevande
- Sviluppo e-commerce e Starbucks community

Grazie per l'attenzione!

- Margherita Bertone
- Gloria Di Buduo
- Martina Grandi
- Jenny Walther

INTEGRAZIONE VERTICALE

Evoluzione storica

- IX - XX secolo: diversificazione delle imprese
- Anni '70: imprese caratterizzate da elevata verticalizzazione
- Anni '80-'90: inversione di tendenza (processi di deverticalizzazione)
- Ultimi anni: nuovo processo di integrazione

Classificazione

- **FORNITORE**: la produzione del proprio cliente è trasferita al servizio cliente (es. servizi e vendita dei sottoprodotti)
- **INTEGRATI**: gli clienti si producono con uno stesso stato di indipendenza
- **ACQUIRITO**: l'impresa assume il controllo e la proprietà della produzione del cliente
- **INTEGRATA**: l'impresa assume il controllo del proprio cliente

Vantaggi

- Riduzione dell'errore
- Riduzione della qualità dei clienti e del servizio clienti
- Programmazione e coordinamento
- Riduzione dei costi di transazione
- Controllo della fornitura
- Correzione dei fallimenti di mercato
- Minore necessità di ricorrere ad incentivi basati sulle performance
- Miglioramento dei comportamenti opportunistici

Valore aggiunto

- Visione dell'impresa aumentata
- Il business che fornisce la corporazione aggiunge più utili strategicamente
- Gli accordi non potrebbero generare tali utili investendo in azioni di altre corporation
- Economia di value chain

"Quelle che si può fare in Apple non sarebbe possibile farlo da nessuna parte [...] Le nostre azioni vengono da mettere tutti sotto la stessa tettoia."

Steve Jobs

- Combinazione di hardware, software e servizi online
- Controllo hardware sulla produzione
- Unica innovazione del prodotto del 2011: fattori, ricorrendo alle risorse già presenti nel mercato

LUXOTTICA

- Fondata nel 1941 da L. Del Vecchio (presso laboratorio che produceva stampanti di occhiali per leoni)
- 1960: produzione indipendente, montatura con marchi Luxottica
- 1974: integrazione a valle (distribuzione diretta sul mercato)
- Anni '80: accordi nei mercati esteri
- Anni '90: brand con maggiori brand
- 2002: acquisizione Sunglass Hut
- 2005: 4389 negozi di proprietà

Strategia

- Integrazione a monte/valle
- Know-how nella lavorazione delle lenti
- Acquisizioni e contratti di licenze
- Design e qualità "Made in Luxottica"
- Presenza in e-commerce, department store, travel retail
- Costante innovazione tecnologica/stilistica/materiali

Redditività



INTEGRAZIONE VERTICALE 2.0

- Questo le nuove forme di integrazione verticale possono essere strategici?
- Due condizioni:
 - Market failure
 - Capacità di sfruttare il market failure

"Vertical integration to the extreme"

- Controllo della value-chain
- A monte:
 - accordi di acquisto con coltivatori di caffè
 - for refettori
 - compagnie di distribuzione e servizi
 - acquisto di piantagioni di caffè in Costa Rica e Cina
- A valle:
 - food & drink
 - coffee & apparenze
 - gadget

Valore aggiunto

- Riproduzione di un luogo familiare con standardizzazione localon, prodotti, servizi
- Fidelizzazione cliente con "Starbucks card"
- Primo fornitore free Wi-Fi
- Caffè d'asporto con tazze riciclabili
- Customizzazione delle bevande
- Sviluppo e-commerce e Starbucks community

Brand

- Tazo tea
- Seattle's Best Coffee
- Evolution Fresh
- La Boulange
- Teavana

Grazie per l'attenzione!

- Margherita Bertone
- Gloria Di Buduo
- Martina Grandi
- Jenny Walthar

Evoluzione storica

- IX - XX secolo: diversificazione delle imprese
- Anni '70: imprese caratterizzate da elevata verticalizzazione
- Anni '80-'90: inversione di tendenza (processi di deverticalizzazione)
- Ultimi anni: nuovo processo di integrazione



Classificazione

- **TOTALE:** la produzione del primo stadio è trasferita al secondo senza acquisti o vendite che coinvolgono terzi
- **PARZIALE:** gli stadi di produzione non sono interamente autosufficienti
- **A MONTE:** impresa assume il controllo e la proprietà della produzione degli input
- **A VALLE:** impresa assume il controllo dei propri output





Vantaggi

- Barriere all'entrata
- Protezione della qualità dei beni e dei servizi offerti
- Programmazione e coordinamento
- Riduzione dei costi di transazione
- Costanza della fornitura
- Correzione dei fallimenti di mercato
- Minore necessità di ricorrere ad incentivi basati sulla performance
- Regolazione dei comportamenti opportunistici

Valore aggiunto

- Valore dell'impresa aumenta
- I business che formano la corporation valgono più uniti che singolarmente
- Gli azionisti non potrebbero generare tali utili investendo in azioni di altre corporation
- Economie di value chain



"Quello che si può fare in Apple non sarebbe possibile farlo da nessun'altra parte [...], la nostra è l'unica azienda che mantiene tutto sotto lo stesso tetto".

-Steve Jobs

unto

aumenta

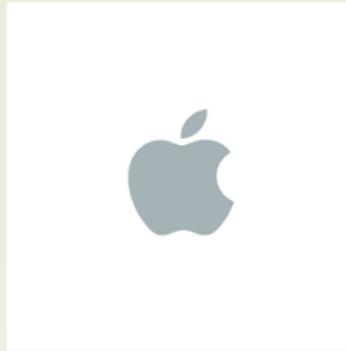
formano la
no più uniti



• Combinazione o
online

tutto sotto lo stesso

Steve Jobs



- Combinazione di hardware, software e servizi online
- Controllo maniacale sulla produzione
- Unisce innovazione del prodotto ad altri fattori, ricombinando le risorse già presenti sul mercato

LUXOTTICA®

- Fondata nel 1961 da L. Del Vecchio (piccolo laboratorio che produceva componenti di occhiali per terzi)
- 1969: produttrice indipendente, montature con marchio Luxottica
- 1974: integrazione a valle (distribuzione diretta sul mercato)
- Anni '80: accordi nei mercati esteri
- Anni '90: licenze con maggiori brand
- 2002: acquisizione Sunglass Hut
- 2015: 6.589 negozi di proprietà

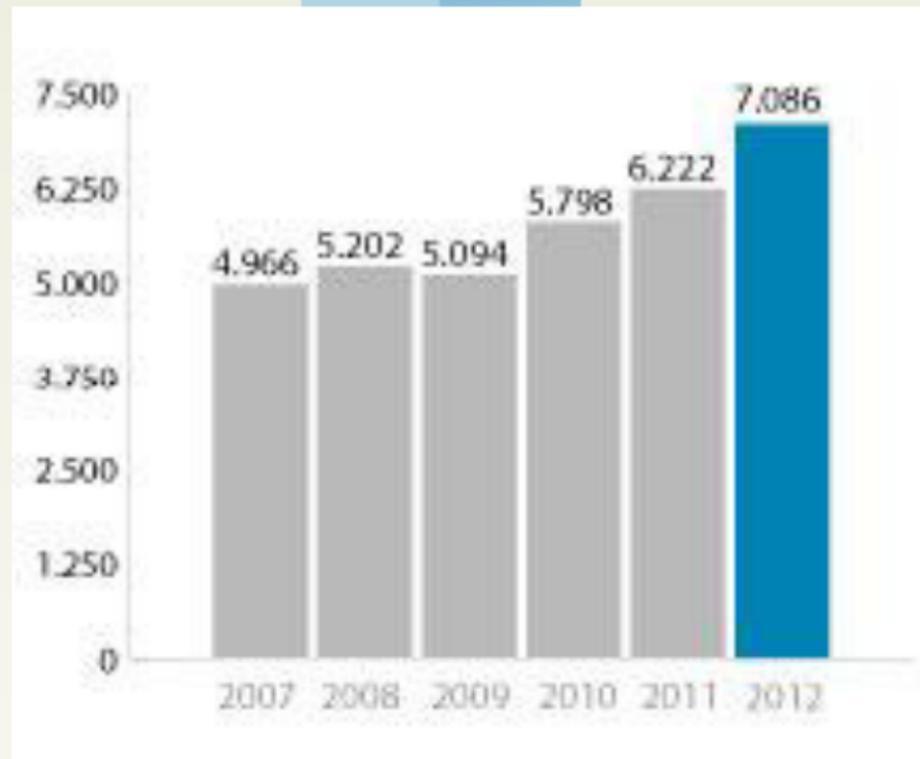
Strategia

- Integrazione a monte/valle
- Know-how nella lavorazione delle lenti
- Acquisizioni e contratti di licenze
- Design e qualità "Made in Luxottica"
- Presenza in e-commerce, department store, travel retail
- Costante innovazione tecnologica/stilistica/materiali

A vertical integrated business model



Vendite nette



INTEGRAZIONE VERTICALE 2.0

- Quando le nuove forme di integrazione verticale possono dirsi buone strategie?
- Due condizioni:
 - Market failure
 - Capacità di sfruttare il market failure

1) Profit-gouging



2) Demand risk



3) Supply risk

FERRERO



1) Profit-gouging



2) Demand risk



3) Supply risk

FERRERO





"Vertical integration to the extreme"

- Controllo della value-chain
- A monte:
 - accordi di acquisto con coltivatori di caffè
 - torrefazioni
 - compagnie di distribuzione e servizi
 - acquisto di piantagioni di caffè in Costa Rica e Cina
- A valle:
 - food & drink
 - caffè & appliances
 - gadget



Brands

- Tazo tea
- Seattle's Best Coffee
- Evolution Fresh
- La Boulange
- Teavana



"Vertical integration to the extreme"

- Controllo della value-chain
- A monte:
 - accordi di acquisto con coltivatori di caffè
 - torrefazioni
 - compagnie di distribuzione e servizi
 - acquisto di piantagioni di caffè in Costa Rica e Cina
- A valle:
 - food & drink
 - caffè & appliances
 - gadget

INTEGRAZIONE
VERTICALE 2.0

e nuove forme di integrazione

Valore aggiunto

- Riproduzione di un luogo familiare con standardizzazione location, prodotti, servizi
- Fidelizzazione cliente con "Starbucks card"
- Primo fornitore free Wi-fi
- Caffè d'asporto con tazze riciclabili
- Customizzazione delle bevande
- Sviluppo e-commerce e Starbuck's community

Grazie per l'attenzione!

Margherita Bertone

Gloria Di Buduo

Martina Grandi

Jenny Walther

INTEGRAZIONE VERTICALE

Evoluzione storica

- XIX - XX secolo: diversificazione delle imprese
- Anni 70: imprese caratterizzate da elevata verticalizzazione
- Anni 80-90: inversione di tendenza (processi di deverticalizzazione)
- Ultimi anni: nuovo processo di integrazione

Classificazione

- **UPSTREAM**: si produce da prima cosa il prodotto al mondo, servizi, società e vendite da collegare
- **DOWNSTREAM**: gli studi di previsione non sono integrati o insufficienti
- **MONITORING**: impresa assicura il controllo e la presenza assicurazione degli stessi
- **A VALUE**: impresa assicura il controllo del primario



Vantaggi

- Forme integrate
- Produzione della qualità del bene e diversi effetti
- Programmazione e coordinamento
- Riduzione dei costi di transazione
- Controllo della fornitura
- Controllo dei flussi di informazione
- Valore aggiunto di ritorno ad incentivi basati sulla performance
- Regolazione dei comportamenti opportunistici

Valore aggiunto

- Valore dell'impresa aumenta
- Il business che fornisce la corporation aggiunge più valore che semplicemente
- Gli azionisti non potrebbero generare tali utili investendo in azioni di altre corporation
- Economie di scala e di costo



"Dalle idee a un'impresa in 180 giorni non sarebbe possibile, facile da realizzare parte (1) la cultura e l'etica aziendale che esecutiva tutto sotto lo stesso tetto"

Steve Jobs



- Controllo di fabbrica, software e servizi online
- Controllo manodopera solo produttiva
- Unica innovazione del prodotto sul lato fabbricatore, mentre le risorse già presenti sul mercato

LUXOTTICA

- Fondata nel 1916 da L. Del Vecchio (piccola laboratorio che produceva componenti di occhiali per terzi)
- 1969: produttrice indipendente, montature con marchio Luxottica
- 1974: integrazione a valle (distribuzione diretta sul mercato)
- Anni 80: accordi nel mercato esteri
- Anni 90: licenze con maggiori brand
- 2000: acquisizione Sunglass Hut
- 2005: 6589 negozi di proprietà

Strategia

- Integrazione a monte/valle
- Know-how nella lavorazione delle lenti
- Acquisizioni e controlli di licenze
- Design e qualità "Made in Luxottica"
- Presenza in e-commerce, department store, travel retail
- Costante innovazione tecnologica/stilistica/materiali

Vendita netto



INTEGRAZIONE VERTICALE 2.0

- Quando le nuove forme di integrazione verticale possono essere buone strategie?
- Due conclusioni:
 - Market failure
 - Capacità di strutturare il market failure



"Vertical integration to the extreme"

- Controllo della value chain
- A monte:
 - accordi di acquisto con coltivatori di caffè
 - torrefazioni
 - compagnie di distribuzione e servizi
 - acquisto di piantagioni di caffè in Costa Rica e Cina
- A valle:
 - food & drink
 - caffè & appliances
 - gadget

Brands

- Tazo tea
- Seattle's Best Coffee
- Evolution Fresh
- La Boulangerie
- Teavana

Valore aggiunto

- Riproduzione di un luogo familiare con standardizzazione location, prodotti, servizi
- Fidelizzazione cliente con "Starbucks card"
- Primo familiare free Wi-Fi
- Caffè d'asporto con tazze riciclabili
- Customizzazione delle bevande
- Sviluppo e-commerce e Starbucks community

Grazie per l'attenzione!

- Margherita Bertone
- Gloria Di Bukuo
- Martina Grandi
- Jenny Wallther

