

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

- **Vertical**: la produzione del proprio livello di prodotto di settore verso avanti o indietro del consumatori
- **Horizontale**: attività di prodotti non sono strettamente sostituibili
- **DIAGNOSI**: monitorare il controllo e la struttura della produzione degli input
- **MALE**: imprese cercano il controllo dei fornitori

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 dei fallimenti di mercato
- Minore necessità di ricorrere ad investitori esterni sulla performance
- Regolazione dei comportamenti opportunistici

Valore aggiunto

- Valore dell'input: aumento
- Il Supplier, che fornisce, la corporazione: vogliono più unità che singolarmente
- Gli azionisti non potrebbero generare tali utili acquistando istanze di altre corporazioni
- Esempio di value chain

Steve Jobs

- Combinazione di hardware, software e servizi online
- Controllo maniacale sulla produzione
- Unica innovazione del prodotto, nel 2011: tablet, ricomprando le risorse già presenti sul mercato

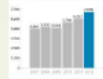
LUXOTTICA

- 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 Snglata Hut
- 2005: ASB: 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/statistica/materiali

Health care



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 clienti e vendita del sottoprodotto
- **INTEGRATI**: gli clienti di produzione non sono ottenibili in modo diretto
- **A SCALARE**: l'impresa assume il controllo di un'attività
- **A VALORE**: l'impresa assume il controllo di un'attività



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 guadagna 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 un'idea che non c'è in nessun'altra parte."

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 occhiali e 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

Valore netto



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

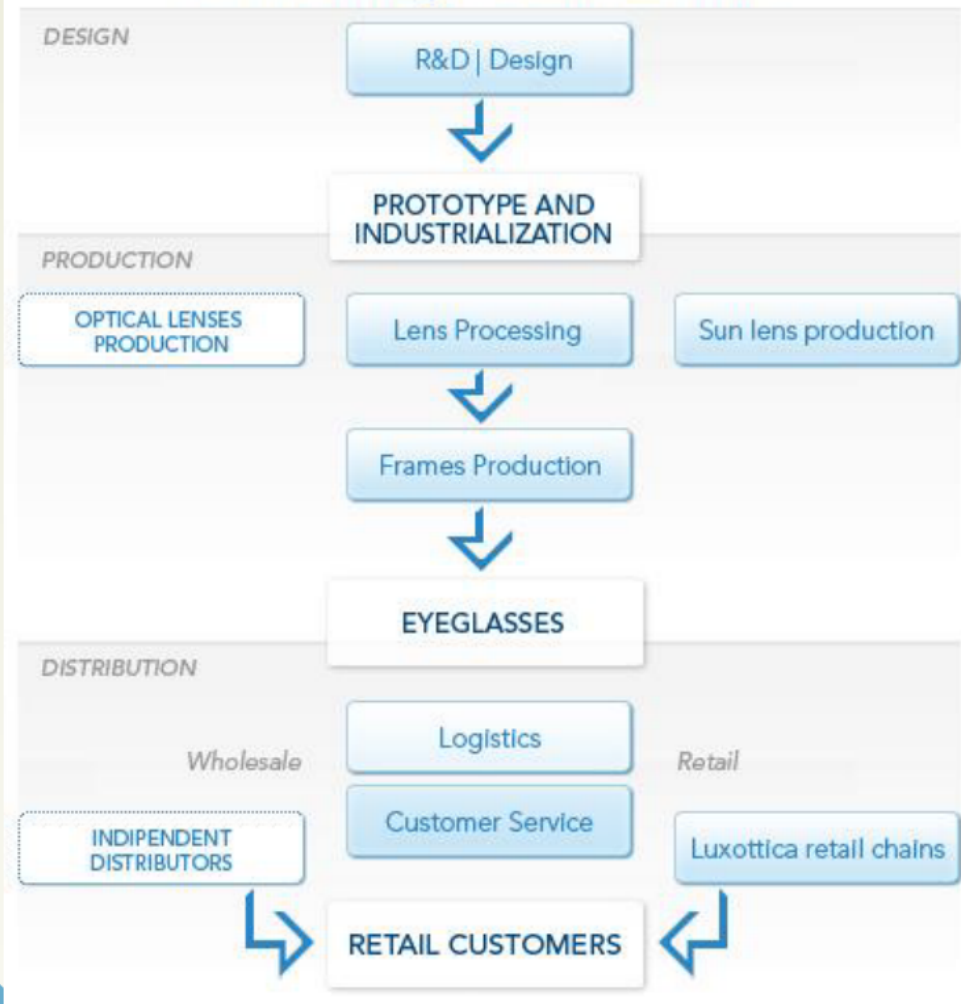
LUXOTTICA®

- 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

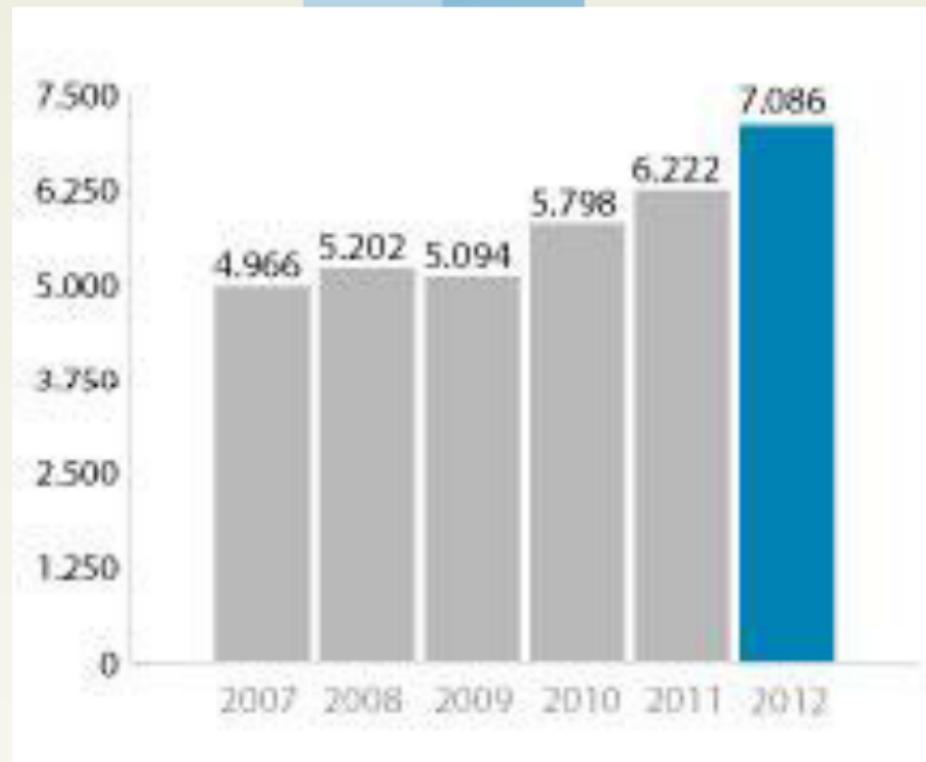
Strategia

- 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 o vendite da collegare
- **DOWNSTREAM**: gli studi di previsione non sono integrati o insufficienti
- **MONITORING**: impresa assume il controllo e la gestione dell'operazione degli altri
- **A WIDE**: imprese assicura il controllo dei propri clienti



Vantaggi

- Forme integrate
- Produzione della qualità del bene e diversi effetti
- Programmazione e coordinamento
- Riduzione dei costi di transazione
- Controllo della fornitura
- Correzione dei fallimenti dimensionali
- Nuova necessità di ricorrere 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 costi



Steve Jobs



- Controllo di fabbrica, software e servizi online
- Controllo manodopera e produzione
- 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