

Facoltà di Economia
Università di Roma "Tor Vergata"
Corso di laurea Magistrale in Economia e Management
Anno accademico 2023/24

Primo semestre

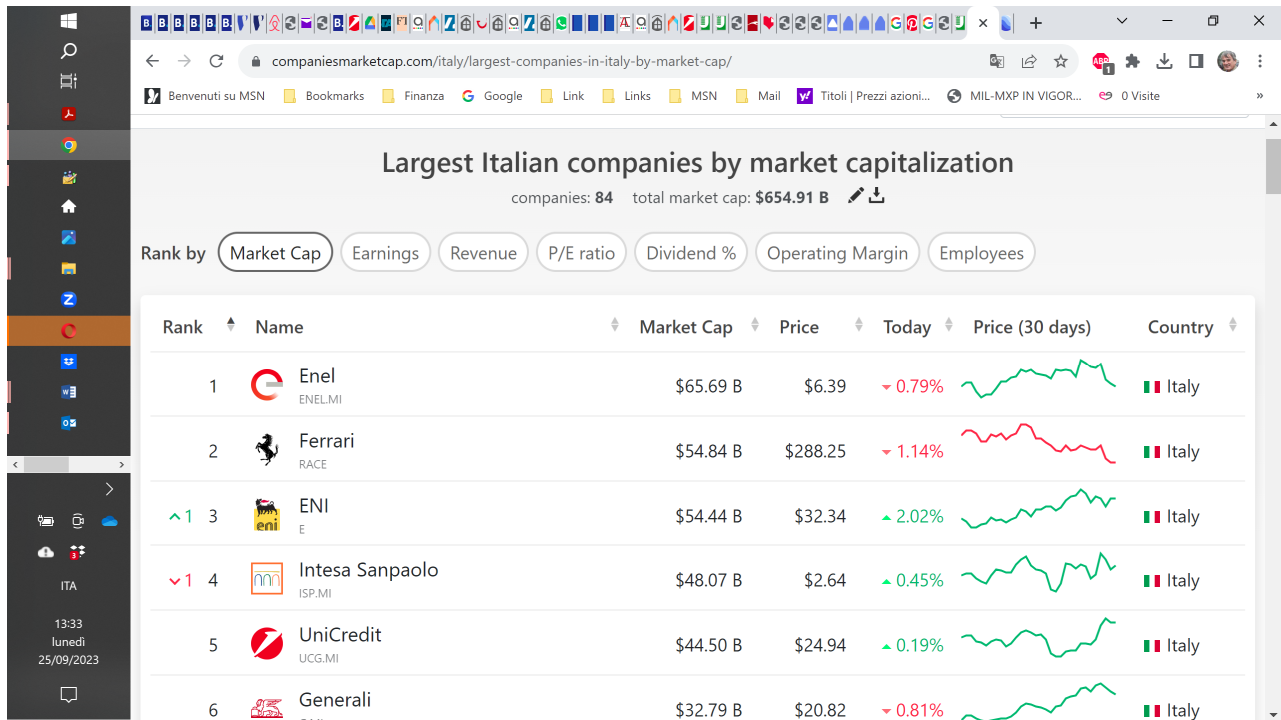
Corso:
Economia della Regolamentazione e della Concorrenza
(Economia e Politica Industriale)

Docente
Prof. Riccardo Cappellin

LEZIONE 5

NUOVE FORME DI ORGANIZZAZIONE A RETE NELLE IMPRESE MODERNE

<https://companiesmarketcap.com/italy/largest-companies-in-italy-by-market-cap/>





















companiesmarketcap.com/italy/largest-companies-in-italy-by-market-cap/

Benvenuti su MSN | Bookmarks | Finanza | Google | Link | Links | MSN | Mail | Titoli | Prezzi azioni... | MIL-MXP IN VIGOR... | 0 Visite



















Largest Italian companies by market capitalization
















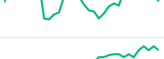


companies: 84 total market cap: \$654.91 B



















Rank by: **Market Cap** | Earnings | Revenue | P/E ratio | Dividend % | Operating Margin | Employees



















Rank	Name	Market Cap	Price	Today	Price (30 days)	Country
1	 Enel ENEL.MI	\$65.69 B	\$6.39	▼ 0.79%		 Italy
2	 Ferrari RACE	\$54.84 B	\$288.25	▼ 1.14%		 Italy
↑ 3	 ENI E	\$54.44 B	\$32.34	▲ 2.02%		 Italy
↓ 4	 Intesa Sanpaolo ISP.MI	\$48.07 B	\$2.64	▲ 0.45%		 Italy
5	 UniCredit UCG.MI	\$44.50 B	\$24.94	▲ 0.19%		 Italy
6	 Generali G.MI	\$32.79 B	\$20.82	▼ 0.81%		 Italy



















ITA
13:33
lunedì
25/09/2023



















Rank	Name	Market Cap	Price	Today	Price (30 days)	Country
7	 Moncler MONC.MI	\$17.94 B	\$59.99	▼ 2.12%		Italy
↑1 8	 Snam SRG.MI	\$16.58 B	\$4.88	▼ 1.25%		Italy
↑1 9	 Terna TRN.MI	\$15.88 B	\$7.80	▼ 1.27%		Italy
↓2 10	 Prada 1913.HK	\$15.09 B	\$5.90	▼ 2.22%		Italy
↑1 11	 Poste Italiane PST.MI	\$14.05 B	\$10.70	▲ 0.00%		Italy
↓1 12	 Davide Campari-Milano CPR.MI	\$14.02 B	\$11.99	▼ 1.36%		Italy
13	 INWIT INW.MI	\$11.61 B	\$12.16	▼ 0.96%		Italy
14	 Mediobanca MB.MI	\$10.89 B	\$12.96	▼ 0.37%		Italy
15	 Prysmian Group	\$10.73 B	\$39.16	▼ 1.24%		Italy























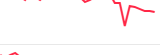



Rank	Name	Market Cap	Price	Today	Price (30 days)	Country
↑1 16	 Recordati REC.MI	\$10.02 B	\$47.88	▼ 0.86%		Italy
↓1 17	 Nexi NEXI.MI	\$9.15 B	\$6.37	▼ 2.16%		Italy
↑3 18	 Leonardo LDO.MI	\$8.41 B	\$14.63	▲ 0.88%		Italy
↓1 19	 FinecoBank FBK.MI	\$8.11 B	\$12.30	▼ 0.43%		Italy
↓1 20	 Stevanato STVN	\$8.05 B	\$27.26	▼ 0.58%		Italy
↑2 21	 Banco BPM BAML.MI	\$7.60 B	\$5.04	▲ 2.12%		Italy
22	 Edison EDNR.MI	\$7.12 B	\$1.50	▲ 0.57%		Italy
↑1 23	 UnipolSai Assicurazioni US.MI	\$7.00 B	\$2.48	▼ 0.77%		Italy
↑2 24	 Telecom Italia TIT.MI	\$6.65 B	\$0.34	▼ 1.60%		Italy

Rank	Name	Market Cap	Price	Today	Price (30 days)	Country
25	 Banca Mediolanum BMED.MI	\$6.62 B	\$8.77	▲ 0.07%		Italy
▼ 6 26	 Amplifon AMP.MI	\$6.42 B	\$28.51	▼ 8.24%		Italy
27	 A2A A2A.MI	\$5.81 B	\$1.86	▼ 0.83%		Italy
▼ 1 28	 Brunello Cucinelli BC.MI	\$5.45 B	\$75.22	▼ 1.26%		Italy
29	 Buzzi Unicem BZU.MI	\$5.45 B	\$27.64	▲ 1.17%		Italy
▼ 2 30	 DiaSorin DIA.MI	\$5.41 B	\$91.61	▼ 0.72%		Italy
31	 Interpump Group IP.MI	\$5.25 B	\$45.83	▼ 1.08%		Italy
▼ 2 32	 Pirelli PIRC.MI	\$5.02 B	\$5.02	▼ 0.67%		Italy
	 Technoprobe					

Rank	Name	Market Cap	Price	Today	Price (30 days)	Country
25	 Banca Mediolanum BMED.MI	\$6.62 B	\$8.77	▲ 0.07%		Italy
▼ 6 26	 Amplifon AMP.MI	\$6.42 B	\$28.51	▼ 8.24%		Italy
27	 A2A A2A.MI	\$5.81 B	\$1.86	▼ 0.83%		Italy
▼ 1 28	 Brunello Cucinelli BC.MI	\$5.45 B	\$75.22	▼ 1.26%		Italy
29	 Buzzi Unicem BZU.MI	\$5.45 B	\$27.64	▲ 1.17%		Italy
▼ 2 30	 DiaSorin DIA.MI	\$5.41 B	\$91.61	▼ 0.72%		Italy
31	 Interpump Group IP.MI	\$5.25 B	\$45.83	▼ 1.08%		Italy
▼ 2 32	 Pirelli PIRC.MI	\$5.02 B	\$5.02	▼ 0.67%		Italy
	 Technoprobe					

Rank	Name	Market Cap	Price	Today	Price (30 days)	Country
41	 ERG ERG.MI	\$3.89 B	\$25.06	▼ 2.33%		Italy
42	 Industrie De Nora DNR.MI	\$3.79 B	\$17.14	▼ 1.59%		Italy
43	 Reply REY.MI	\$3.64 B	\$91.11	▼ 1.78%		Italy
44	 Banca Monte dei Paschi di Siena BMPS.MI	\$3.60 B	\$2.86	▲ 1.21%		Italy
45	 Ermenegildo Zegna ZGN	\$3.43 B	\$13.72	▲ 4.33%		Italy
46	 Azimut Holding AZM.MI	\$3.14 B	\$22.32	▼ 0.10%		Italy
47	 Saipem SPM.MI	\$3.13 B	\$1.57	▼ 0.84%		Italy
48	 Credito Emiliano CEMI	\$2.88 B	\$8.50	▲ 1.53%		Italy
	 Carel Industries CRL.MI					

Rank	Name	Market Cap	Price	Today	Price (30 days)	Country
49	 Carel Industries CRL.MI	\$2.76 B	\$23.40	▼ 0.68%		Italy
50	 Ariston Holding ARIS.MI	\$2.74 B	\$6.54	▼ 1.45%		Italy
51	 Iveco Group IVG.MI	\$2.67 B	\$9.99	▲ 2.81%		Italy
52	 Iren IRE.MI	\$2.55 B	\$1.97	▼ 0.91%		Italy
53	 Salvatore Ferragamo SPER.MI	\$2.46 B	\$13.94	▼ 1.66%		Italy
54	 ACEA ACE.MI	\$2.46 B	\$11.13	▼ 1.88%		Italy
55	 Banca Popolare di Sondrio BPSO.MI	\$2.45 B	\$5.47	▲ 0.20%		Italy
56	 Lottomatica Group LTMC.MI	\$2.35 B	\$9.15	▼ 2.30%		Italy
	 FNAV FNAV.MI					

Rank	Name	Market Cap	Price	Today	Price (30 days)	Country
57	 ENAV ENAV.MI	\$2.11 B	\$3.80	▼ 0.84%		 Italy
58	 BFF Bank BFF.MI	\$1.92 B	\$9.99	▼ 0.32%		 Italy
59	 Webuild S.p.A. WBD.MI	\$1.87 B	\$1.81	▼ 0.47%		 Italy
60	 Danieli & C. Officine Meccaniche DAN.MI	\$1.65 B	\$25.91	▲ 0.83%		 Italy
61	 SeSa S.p.A. SES.MI	\$1.64 B	\$105.50	▼ 1.84%		 Italy
▼21 62	 Technogym TGYM.MI	\$1.63 B	\$7.71	▼ 1.23%		 Italy
63	 MFE-Mediaforeurope MFEA.MI	\$1.59 B	\$0.44	▼ 0.48%		 Italy
▼22 64	 Rai Way RWAY.MI	\$1.46 B	\$5.27	▼ 0.30%		 Italy
	 Intercos					

<https://topaziende.quotidiano.net/classifiche/>

Benvenuti su MSN | Bookmarks | Finanza | Google | Link | Links | MSN | Mail | Titoli | Prezzi azioni... | MIL-MXP IN VIGOR... | 0 Visite

Classifica per fatturato top aziende

CERCA: REGIONE: PROVINCIA: SETTORE:

POS.	AZIENDA	CITTÀ	REGIONE	PR.	SETTORE	FATTURATO 2021	UTILE 2021	PRODUZIONE 2021
1	TELECOM ITALIA SPA O TIM S.P.A.	Milano	Lombardia	MI	Telecomunicazioni Fisse	12.396.902.000 €	-8.314.008.000 €	13.027.589.000 €
2	GRUPPO HERA	Bologna	Emilia Romagna	BO	Raccolta, Trattamento E Fornitura Di Acqua	10.377.096.153 €	333.526.245 €	10.555.292.563 €
3	EDISON S.P.A.	Milano	Lombardia	MI	Fornitura Di Energia Elettrica, Gas, Vapore E Aria Condizionata	9.796.831.000 €	720.974.000 €	9.893.863.000 €
4	SEND TO ME S.R.L.	Milano	Lombardia	MI	Produzione Di Software, Consulenza Informatica E Attività Connesse	9.042.893.130 €	8.982.893.000 €	9.042.893.130 €

Benvenuti su MSN | Bookmarks | Finanza | Google | Link | Links | MSN | Mail | Titoli | Prezzi azioni... | MIL-MXP IN VIGOR... | 0 Visite

Classifica per fatturato top aziende

CERCA: REGIONE: PROVINCIA: SETTORE:

5	ESSELUNGA SPA	Milano	Lombardia	MI	Attività Connesse	8.437.468.000 €	187.942.000 €	8.499.683.000 €
6	A2A S.P.A.	Brescia	Lombardia	BS	Fornitura Di Energia Elettrica, Gas, Vapore E Aria Condizionata	8.196.015.000 €	485.478.000 €	8.262.165.000 €
7	ENGIE ITALIA SPA	Milano	Lombardia	MI	Fornitura Di Energia Elettrica, Gas, Vapore E Aria Condizionata	6.249.442.785 €	-32.395.418 €	6.374.527.627 €
8	GUCCIO GUCCI S.P.A.	Firenze	Toscana	FI	Commercio All'ingrosso (escluso Quello Di Autoveicoli E Di	5.233.085.093 €	1.216.627.214 €	5.731.621.895 €

9	<u>EDISON ENERGIA S.P.A.</u>	Milano	<u>Lombardia</u>	<u>MI</u>	<u>Fornitura Di Energia Elettrica, Gas, Vapore E Aria Condizionata</u>	5.173.834.000 €	31.272.000 €	5.185.214.000 €
10	<u>WIND TRE S.P.A.</u>	Rho	<u>Lombardia</u>	<u>MI</u>	<u>Telecomunicazioni Mobili</u>	4.498.000.000 €	187.000.000 €	4.685.000.000 €
11	<u>MARCEGAGLIA CARBON STEEL S.P.A.</u>	Gazoldo Degli Ippoliti	<u>Lombardia</u>	<u>MN</u>	<u>Metallurgia</u>	4.485.847.158 €	83.408.893 €	4.600.602.349 €
12	<u>TAMOIL ITALIA S.P.A.</u>	Milano	<u>Lombardia</u>	<u>MI</u>	<u>Commercio All'ingrosso Di Combustibili Solidi, Liquidi, Gassosi F Di Prodotti Derivati</u>	4.426.048.101 €	39.795.382 €	4.478.048.750 €
13	<u>CHIMET - S.P.A.-</u>	Civitella In Val Di Chiana	<u>Toscana</u>	<u>AR</u>	<u>Produzione Di Metalli Preziosi</u>	4.361.768.362 €	78.673.936 €	4.366.560.139 €
14	<u>ENI PLENITUDE S.P.A. SOCIETA' BENEFIT</u>	San Donato Milanese	<u>Lombardia</u>	<u>MI</u>	<u>Fornitura Di Energia Elettrica, Gas, Vapore E Aria Condizionata</u>	4.357.474.000 €	169.594.000 €	4.416.721.000 €

14	<u>ENI PLENITUDE S.P.A. SOCIETA' BENEFIT</u>	San Donato Milanese	<u>Lombardia</u>	<u>MI</u>	<u>Fornitura Di Energia Elettrica, Gas, Vapore E Aria Condizionata</u>	4.357.474.000 €	169.594.000 €	4.416.721.000 €
15	<u>VERSALIS S.P.A.</u>	San Donato Milanese	<u>Lombardia</u>	<u>MI</u>	<u>Fabbricazione Di Prodotti Chimici Di Base, Di Fertilizzanti E Composti Azotati, Di Materie Plasti...</u>	4.235.598.000 €	-115.797.000 €	4.339.138.000 €
16	<u>SONATRACH RAFFINERIA ITALIANA S.R.L.</u>	Milano	<u>Lombardia</u>	<u>MI</u>	<u>Preparazione O Miscelazione Di Derivati Del Petrolio (esclusa La Petrolchimica)</u>	4.164.105.931 €	62.420.290 €	4.328.162.631 €
17	<u>FERRARL- SOCIETA'PER AZIONI ESERCIZIO FABBRICHE AUTOMOBILLE</u>	Modena	<u>Emilia Romagna</u>	<u>MO</u>	<u>Fabbricazione Di Autoveicoli, Rimorchi E Semirimorchi</u>	4.059.126.909 €	702.259.700 €	4.134.106.368 €

18	<u>COOP ALLEANZA 3.0 SOCIETA' COOPERATIVA</u>	Castenaso	<u>Emilia Romagna</u>	<u>BO</u>	<u>Commercio Al Dettaglio In Esercizi Non Specializzati Con Prevalenza Di Prodotti Alimentari E Bevande</u>	4.050.298.856 €	-38.761.952 €	4.565.789.102 €
19	<u>GS SPA</u>	Milano	<u>Lombardia</u>	<u>MI</u>	<u>Commercio Al Dettaglio In Esercizi Non Specializzati Con Prevalenza Di Prodotti Alimentari E Bevande</u>	3.886.339.885 €	-269.271.277 €	4.484.924.643 €
20	<u>ITALPREZIOSI S.P.A.</u>	Arezzo	<u>Toscana</u>	<u>AR</u>	<u>Commercio All'ingrosso Di Metalli Non Ferrosi E Prodotti Semilavorati</u>	3.576.541.265 €	1.659.568 €	3.578.439.774 €

MERCATO M&A IN ITALIA NEL 2022 IL RAPPORTO KPMG

NEL 2022 OPERAZIONI M&A PER 80 MILIARDI DI EURO. GLI ESTERI TORNANO AD INVESTIRE IN ITALIA.

- **Grande fermento anche nel mondo delle infrastrutture;**
- **Private Equity sempre più protagonisti del mercato, sia su aziende familiari sia su grandi operazioni di sistema.**

Milano, 4 gennaio 2023 – Il mercato italiano M&A, nonostante le incertezze nello scenario macroeconomico e geopolitico, ha dimostrato un notevole grado di resilienza. Nel 2022, sono state concluse **1.184 operazioni** (-2,5% rispetto alle 1.214 operazioni dello stesso periodo dello scorso anno) per un controvalore pari a circa **80 miliardi di euro**, rispetto ai 100 miliardi del 2021 (su cui incideva però la conclusione dell'operazione Stellantis per quasi 20 miliardi di euro).

Per Max Fiani, Partner KPMG e curatore del Rapporto *“L'ultimo trimestre ha visto la chiusura dei principali deal per il 2022 raggiungendo risultati oltre le aspettative, superando ampiamente i dati del 2019, ultimo anno prima della pandemia (52 miliardi per 1.085 operazioni). Gli operatori, in particolare quelli finanziari, hanno mostrato forte interesse per il mondo delle infrastrutture e delle risorse energetiche, in linea con le principali direttive dettate dal PNRR e dalle necessità emerse dal nuovo contesto geopolitico ed economico. Si tratta di investimenti che garantiscono, anche maggiore visibilità nei flussi finanziari attesi”*.

Il 2022 è stato un anno particolarmente attivo per gli **investitori esteri** che hanno mostrato il loro interesse per le realtà nazionali. Si sono registrate 421 operazioni (+15% rispetto al 2021) per un controvalore di circa **29 miliardi di euro** (+67% rispetto ai 17 miliardi del 2021).

Tra le più importanti transazioni ricordiamo l'acquisizione di **PartnerRe**, primario gruppo riassicurativo globale, da parte di **Covea**, per oltre 8 miliardi; l'ingresso nel capitale sociale di **Falck Renewables** e la successiva offerta pubblica di acquisto da parte di **Infrastructure Investment Fund**, Fondo di investimento riconducibile a JP Morgan Asset Management, per un controvalore complessivo di circa 3 miliardi; infine la cessione a un consorzio di investitori guidato da **Ardian** di un'ulteriore quota del 41% della Holding Daphne 3, che detiene una partecipazione del 30,2% in **Infrastrutture Wireless Italiane**, operatore del settore delle infrastrutture per le telecomunicazioni mobili, per 1,3 miliardi di euro.

Si conferma l'importante ruolo dei Fondi di **Private Equity** come partner finanziario, per supportare le famiglie imprenditoriali italiane nei percorsi di crescita per linee esterne o di internazionalizzazione. Nel 2022 i Private Equity hanno concluso 131 operazioni per un controvalore di oltre **19 miliardi di euro** (200 deal per 12,1 miliardi di euro nel 2021).

Tra le principali operazioni segnaliamo quella di **Holding Reti Autostradali S.p.A.**, (Consorzio formato da **CdP S.p.A.**, al 51%, e per il restante 49% **The Blackstone Group International Partners e Macquarie European Infrastructure Fund 6**) che ha acquisito l'88% circa di **Autostrade per l'Italia** per un controvalore di oltre 8 miliardi di euro.

Con riferimento ai principali settori target **il Support Services and Infrastructure rappresenta il settore più attrattivo**, in termini di controvalore, con il 31% del mercato totale. A seguire troviamo il **Financial Services**, con il 24%, **l'Energy&Utilities** con il 15% ed il settore **TMT** con il 12%.

Il **Support Services and Infrastructure** beneficia delle importanti operazioni concluse nelle infrastrutture tra cui la già citata operazione su **Autostrade per l'Italia** e la conclusione, raggiunta nell'ultimo trimestre, dell'offerta pubblica di acquisto da parte della Holding Schema Alfa di **Edizione** e **Blackstone**, di circa il 70% di **Atlantia** per un controvalore complessivo di 12,7 miliardi di Euro; operazione finalizzata al delisting della società dal mercato azionario.

Il **Financial Services** ha registrato oltre 100 operazioni per 19,5 miliardi di euro, controvalore impattato positivamente da importati acquisizioni nei comparti tradizionali, assicurativo e bancario, come la già citata **PartnerRe** ed il delisting di **Cattolica Assicurazioni** da parte di **Generali Assicurazioni** per un controvalore di 239 milioni e dal forte attivismo in ambito Fintech, InsurTech e Digital Payments dove si sono registrati investimenti totali per oltre 2,6 miliardi di euro. Si vedano per esempio le transazioni nel capitale di **LIS Holding** da parte di **Poste Italiane**, di **Scalapay** da parte di **Poste Italiane** e altri **Investitori Istituzionali**, di **Satispay** da parte di una cordata di **Investitori Finanziari** esteri e italiani, tra cui Mediolanum, e nel capitale di **BCCpay** da parte di **Fondo Strategico Italiano**.

Il settore **Energy&Utilities** è stato positivamente influenzato dalle direttive comunitarie che favoriscono l'efficienza energetica. Numerose sono state le operazioni straordinarie messe in atto dai principali operatori nazionali al fine di perseguire i propri obiettivi strategici in ambito di transizione energetica.

L'ultima operazione conclusa nel quarto trimestre del 2022 è la cessione di **Enel Transmission Chile** al Gruppo cileno **Inversiones Grupo Saesa Ltda** per un controvalore complessivo di circa 1,3 miliardi di euro. Tale operazione rientra in un programma di disinvestimento che Enel ha avviato e prevede la vendita di asset per un ammontare totale di 21 miliardi di euro, che si concluderà prevalentemente entro il 2023.

Segnaliamo infine la cessione della divisione **Drilling Onshore** di **Saipem** al gruppo inglese **KCA Deutag**, per 573 milioni di euro.

Infine, nel settore **TMT**, la tower company **Cellnex** (partecipata da Edizione) ha completato l'acquisizione degli asset delle torri di telecomunicazioni di **CK Hutchison** nel Regno Unito per un controvalore di 3,7 miliardi di euro, completando così l'ultima transazione dell'accordo stipulato a fine 2020 per acquisire l'attività europea relativa alle torri mobili da CK Hutchinson.

Il segmento **IT/Software** è risultato molto attivo, con oltre 155 deal per 1,5 miliardi di euro. In termini di controvalore la principale operazione è rappresentata dall'aumento di capitale di 340 milioni di dollari di **Bending Spoons**, azienda leader nello sviluppo e nella commercializzazione di app per smartphone, sottoscritto da investitori finanziari, tra i quali Intesa Sanpaolo, Banco Bpm e altri investitori privati. Segnaliamo inoltre il **Gruppo Engineering** che ha consolidato la sua posizione di *digital enabler* strategico grazie alla finalizzazione dell'acquisto del 43,2% di **BeShaping the Future S.p.A.** per un controvalore di oltre 310 milioni di euro e il successivo delisting dal segmento Euronext STAR Milan.

Molto dinamico nel corso del 2022, il **Gruppo Sesa**, quotato su Euronext STAR Milan, attivo nel settore dell'innovazione tecnologica e dei servizi digitali per il segmento business, che continua il percorso di crescita attraverso acquisizioni volte a sviluppare le proprie competenze in soluzioni innovative a beneficio della digitalizzazione dei processi delle aziende clienti. Tra le operazioni concluse da inizio anno si segnala l'acquisizione del controllo di **Durante S.p.A.** (società specializzata nella progettazione ed offerta di soluzioni di Digital Workspace, Collaboration ed integrazione di sistemi multimediali), **YoctoIT S.r.l.** (player specializzato nell'offerta di servizi e soluzioni in ambito Cloud e Security), **Mediamente S.r.l.** (società specializzata nelle soluzioni di Data Science ed analisi dei dati aziendali) **Cyres Consulting Services GmbH** (operatore con sede a Monaco di Baviera specializzato nella consulenza tecnica e di compliance in ambito cybersecurity), **Digital Voice Recording Italia S.r.l.**, **Emmedi S.r.l.** e di **Ever Green Mobility Rent S.r.l.**, (società dedicate allo sviluppo di piattaforme digitali e di process automation per il settore Financial Services).

Per il segmento dell' *Editoria e dei Media* il **Gruppo Mediaset** ha incrementato la partecipazione nel capitale di **Mediaset España Comunicación SA** arrivando a detenere l'82,92% del capitale. Molto attivo il **Gruppo Mondadori** che ha effettuato 6 operazioni straordinarie, tra le quali si segnalano l'acquisizione del 51% di **Edizioni Star Comics**, il principale editore italiano di fumetti, la cessione del 51% di **Press-di**, società attiva nella distribuzione, a livello nazionale, di periodiche quotidiani e del 50% di **DeA Planeta Libri**, società attiva nel settore dei *libri trade* con un focus sui segmenti ragazzi e non-fiction.

Il Consumer Markets, con 359 deal conclusi per 6,7 miliardi di euro rappresenta il principale settore target in termini di numero di operazioni. Il 51% di questi ha coinvolto operatori domestici, con particolare interesse per i segmenti Alimentare e Tessile.

La principale operazione in termini di controvalore è l'ingresso, e successivo delisting, nel capitale del Gruppo alimentare **La Doria**, di Amalfi Holding spa, società detenuta per il 65% Fondo **Investindustrial VII**, e per il 35% alla famiglia **Ferraioli**, per un controvalore pari a oltre 500 milioni di euro. Tale investimento è propedeutico ad un percorso di crescita, di sviluppo e consolidamento della leadership del Gruppo La Doria in ambito internazionale.

Nel comparto Tessile continua il consolidamento della filiera produttiva. Ne sono un esempio l'ingresso di **Cucinelli** nel capitale di **Lanificio Cariagi Cashmere**, di **Chanel** in **FashionArt** (artigiani della pelletteria), di **Cristian Dior** in **Artlab** (specializzato in stampe digitali e rifiniture manuali su pelle), di **FENDI** nel maglificio **Matisse**, di **Golden Goose** nel suo principale fornitore **Italian Fashion Team**, e le acquisizioni concluse da **Gruppo Florence**, controllato dai Fondi di investimento VAM Investment, Italmobiliare e Fondo Italiano d'Investimento, e da **Holding dellamoda** al fine di creare poli produttivi italiani a servizio del luxury fashion internazionale.

La situazione generale di incertezza ha avuto però i suoi effetti per quanto concerne il **mercato dei capitali**. Nel 2022 si sono concluse 26 nuovi ingressi sui **mercati gestiti da Borsa Italiana – IPO –** (-47% rispetto al 2021) con una raccolta totale pari a 1,5 miliardi di euro (-37% rispetto all'anno precedente).

Tra le principali IPO dell'anno ricordiamo **Technoprobe**, Società attiva nel settore dei semiconduttori e della microelettronica, che ha raccolto sul mercato borsistico italiano 713 milioni di euro attraverso il collocamento di circa il 21% del capitale sociale, e la quotazione del gruppo **Industrie De Nora**, specializzato in elettrochimica, leader nelle tecnologie sostenibili per la Green Economy, che ha raccolto oltre 480 milioni di euro per il 17,4%.

Segnaliamo inoltre la quotazione di **Vår Energi**, partecipata di ENI al 63,1%, attiva nel settore dell'esplorazione e produzione di idrocarburi, sul mercato borsistico norvegese con un collocamento dell'16% circa per una raccolta totale di circa 1,3 miliardi di euro. Rappresenta la più grande IPO nel settore Oil&Gas in Europa, negli ultimi quindici anni.

Prosegue il fenomeno "take to private", che ha caratterizzato le principali borse internazionali. Nel 2022, a Milano, 18 sono le **revoche** di quotazione di cui 16 tramite offerte pubbliche di acquisto per complessivi 15 miliardi di euro, tra le più importanti ricordiamo le già citate **Atlantia, Autostrade per l'Italia, Falck Renewables, Cattolica Assicurazioni e Banca Carige**.

Segnaliamo infine il trasferimento di **Exor** da Euronext Milan a Euronext Amsterdam e la revoca degli strumenti finanziari di **Costamp Group** dalle negoziazioni su Euronext Growth Milan.

OUTLOOK

Entro la fine dell'anno sono attese la conclusione della cessione a **Snam** delle partecipazioni detenute da **ENI** nelle Società che gestiscono i due gruppi di gasdotti internazionali, che collegano l'Algeria e la Tunisia all'Italia, per un valore complessivo di 385 milioni di euro e la finalizzazione della più grande operazione di **Ariston Group** che acquisirà la tedesca **Centrotec Climate**

Systems, per circa 700 milioni di euro, azienda che attraverso i brand Wolf, Brink, Pro-Klima e Ned Air fornisce soluzioni per il riscaldamento, la ventilazione e il trattamento dell'aria nonché di soluzioni per la generazione combinata di calore ed energia.

Tra le operazioni che si concluderanno ad inizio del prossimo anno evidenziamo ancora una volta grandi famiglie imprenditoriali italiane che continuano ad investire all'estero. Il **Gruppo Ferrero** ha annunciato infatti l'accordo per l'acquisizione di **Wells Enterprises**, azienda americana di gelati che gestisce i marchi Blue Benny, Blue Ribbon Classics, Bomb Pop e Halo Top; ed il **Gruppo Barilla** ha annunciato l'acquisizione del marchio **Back to Nature** da B&G Foods, multinazionale americana.

Entro il primo semestre del 2023 è inoltre attesa la finalizzazione dell'integrazione tra **Autogrill** e **Dufry** per la creazione del primo player nei servizi della ristorazione e retail con oltre 12 miliardi di ricavi.

Tra le ultime operazioni annunciate segnaliamo che il **Gruppo IP**, controllato dalla famiglia **Brachetti Peretti**, ha sottoscritto un accordo vincolante con **Esso** per l'acquisto degli asset italiani relativi al mercato della raffinazione. L'operazione è in attesa del via libera dell'Antitrust ed il closing è previsto per la metà del 2023.

Restano invece ancora aperti vari dossier che coinvolgono **TIM** e **Ita Airways**, per i quali gli investitori coinvolti stanno lavorando per presentare un'offerta che soddisfi i vari stakeholder.

“Possiamo dire che l'anno si sta chiudendo in un contesto dove ancora una volta gli operatori finanziari, le aziende e gli imprenditori hanno dimostrato di saper affrontare sfide spesso epocali: dal conflitto tra Ucraina e Russia alla crisi energetica, dal forte rialzo nel costo del denaro all'inflazione, offrendo una importante prova di resilienza. In questo scenario così complesso, l'M&A si è rivelato spesso uno strumento essenziale per rispondere a scenari in forte e rapida evoluzione, spesso imprevedibili” conclude Fiani.

KPMG è un network globale di società di servizi professionali per le imprese attivo in 143 paesi del mondo con oltre 265 mila persone. Nell'ultimo anno fiscale il network KPMG ha fatto registrare ricavi aggregati a livello globale pari a 35 miliardi di dollari. In Italia il network KPMG è rappresentato da diverse entità giuridiche attive nella revisione e organizzazione contabile, nel business advisory, e nei servizi fiscali e legali.

Per ulteriori informazioni:

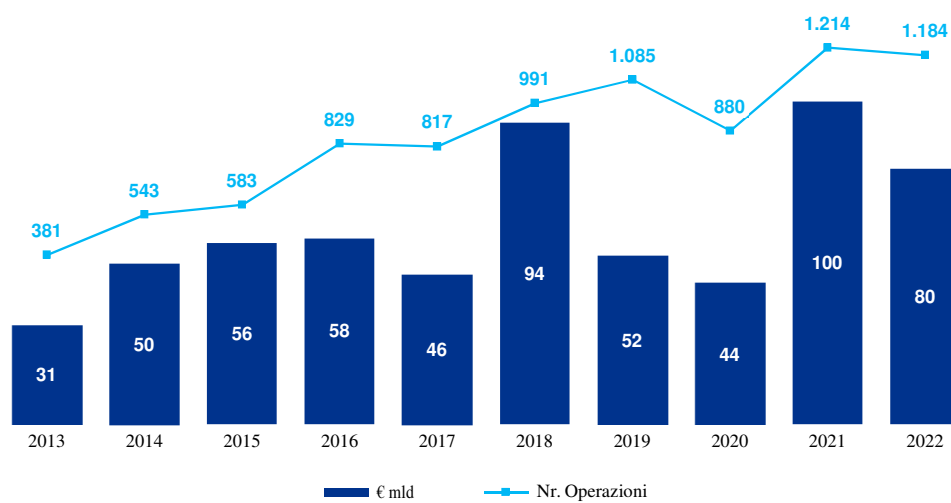
Michele Ferretti

Director Corporate Communications

Mobile | +39 348 3081289

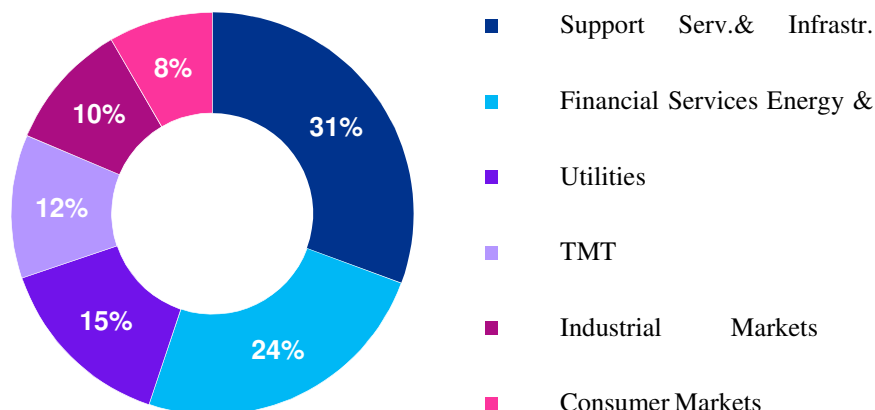
Allegati

Trend M&A 2013-2022



Note: dato aggiornato al 19/12/2022.
 Fonte: KPMG Corporate Finance.

I settori Target 2022 (% € mld)



Note: dato aggiornato al 19/12/2022.

Fonte: KPMG Corporate Finance.

La Top 10 M&A del 2022

Top 20 Mercato M&A in Italia								
	Direzione	Settore	Target	Naz. T.	Bidder	Naz. B	%	€ mld
1	I / I	Support Serv. & Infrastr.	Atlantia S.p.A.	Italia	Schema Alfa S.p.A. ^(a)	Italia	66,9%	12,7
2	E / I	Financial Services	PartnerRe Ltd	Italia	Covea SGAM	Francia	100%	8,6
3	I / I	Support Serv. & Infrastr.	Autostrade per l'Italia S.p.A.	Italia	Holding Reti Autostradali S.p.A. ^(b)	Italia/USA/Australia	88,1%	8,0
4	I / I	Financial Services	Sace S.p.A.	Italia	MEF	Italia	100%	4,3
5	I / E	TMT	CK Hutchison Networks (UK) Limited	Cina	Cellnex Telecom SA (Gruppo Edizione/Atlantia)	Italia	100%	3,7
6	I / E	Industrial Markets	Welbilt, Inc	USA	Ali Holding S.r.l.	Italia	100%	3,4
7	E / I	Energy & Utilities	Falck Renewables S.p.A.	Italia	Green Bidco S.p.A. ^(c)	USA	100%	2,9
8	E / I	Energy & Utilities	Enel Transmission Chile S.A.	Italia	Sociedad Transmisora Metropolitana	Cile	99%	1,3
9	E / I	TMT	Daphne 3 S.p.A. ^(d)	Italia	consorzio di investitori istituzionali guidato da Ardian	Francia	41%	1,3
10	I / I	Energy & Utilities	ERG Hydro S.r.l.	Italia	Enel Produzione S.p.A.	Italia	100%	1,3
Totale Top 10 2022								
47,5								
Totale Mercato Italia 2022								
79,6								
% Top 10 2022 su Totale Mercato Italia								
9,6%								

Note: dato aggiornato al 19/12/2022.

- (a) Il capitale Sociale di Schema Alfa S.p.A è detenuto per il 65% da Sintonia (Fam. Benetton) e per il 35% da Blackstonetramite BIP TopCo1 e BIP TopCo2;
- (b) 51% CdP S.p.A. e 49% The Blackstone Group International Partners e Macquarie European Infrastructure Fund 6;Infrastructure Investments Fund ("IIF"), di cui J.P. Morgan Investment Management Inc. è advisor;

(c) 51% controllata TIM SpA e controllante del 30,2% di INWIT Infrastrutture Wireless Italiane S.p.A.

Fonte: KPMG Corporate Finance.

La pipeline

La pipeline								
	Direzione	Macro Settore	Target	Naz. T	Bidder	Naz. B		€ mld
1	E/I	Energy & Utilities	Enel asset Romania, Perù e Argentina e asset in Ceará	Italia	Public Power Corporation (Ppc) t.b.d.	% Gre cia t. b . d .	100% t.b.d.	21,0
2	I/E	Consumer Markets	Dufry - Autogrill (NewCo)	Svizzera	Autogrill S.p.A. Altri azionisti	Italia	40%	2,0
3	E/I	Energy & Utilities	CELG Distribuicao S.A.	Italia	Equatorial Participações e Investimentos S.A. in fase di valutazione le offerte Msc-Lufthansa e del fondo statunitense	Brasile	99,96%	1,4
4	E/I	Support Serv. & Infrastr.	Ita Airways S.p.A.	Italia		tbd	t.b.d.	1,0
5	I/E	Industrial Markets	Centrotec Climate Systems GmbH	Germania	Certares Ariston Holding N.V.	Italia	100%	0,7
6	E/I	Industrial Markets	Dongfeng Peugeot Citroën Finance Co Ltd	Italia	Dongfeng Motor Group	Cina	75%	0,5
7	I/I	Energy & Utilities	Eni S.p.A. (Italia-Algeria gas pipelines)	Italia	Snam S.p.A.	Italia	49,9%	0,4
8	I/I	Financial Services	merchant acquiring e gestione POS di BPER e Banco di Sardegna	Italia	Nexi Payments S.p.A.	Italia	100%	0,3
9	E/I	TMT	Gridspertise S.r.l.	Italia	CVC Capital Partners Fund VIII	UK	50%	0,3
10	I/I	Consumer Markets	Eataly S.p.A.	Italia	Investindustrial	Italia	52%	0,2

Fonte: KPMG Corporate Finance.

<https://kpmg.com/it/it/home/media/press-releases/2023/01/kpmg-mergers-acquisitions-2022.html>

MERCATO M&A IN ITALIA: IL RAPPORTO KPMG

2021 ANNO RECORD: 96 MILIARDI DI EURO PER OLTRE 1000 OPERAZIONI

- *Mercato trainato dalle operazioni Cross-border con 71,5 miliardi di euro*
- *Il 55% dei volumi è rappresentato da operazioni nei settori consumer e industrial markets. Importanti attese in ambito Financial Services*

Milano, 23 dicembre 2021 – Il mercato italiano M&A chiude un anno particolarmente positivo sia in termini di numero di operazioni che di controvalori. Nel 2021 sono state chiuse 1.093 operazioni per un controvalore pari a circa 96 miliardi di euro. Si tratta dell'anno migliore dopo la crisi finanziaria del 2008.

Per **Giuseppe Latorre, Partner KPMG** che di recente è stato nominato Responsabile Deal Advisory a livello EMA (Europe, Medio Oriente ed Africa) per la società di consulenza *“Nel 2021, il ‘sistema Italia’ ritorna centrale a livello globale, sia per operatori industriali che finanziari, nonostante la pandemia. La stabilità e credibilità dell’attuale Esecutivo, la gestione della crisi pandemica, la fortissima ripresa delle attività manifatturiere, i fondi del PNRR, creano un momento unico per il sistema Italia nel suo complesso, confermato dalla ripresa delle operazioni e delle valutazioni implicite offerte. La ‘risoluzione’ di diverse situazioni problematiche in ambito bancario, la profonda pulizia degli attivi effettuata dal nostro sistema creditizio, le diverse operazioni di M&A finalizzate nel settore finanziario - tra cui Agricole su Creval, Generali su Cattolica, l’operazione Nexi-Nets-SIA - e le aspettative verso un’ulteriore spinta al consolidamento bancario, ci fanno essere ottimisti in particolare per il settore Financial Services che nel 2022 dovrebbe tornare protagonista indiscusso del mercato.”*

Tornano in grande stile le operazioni *cross border* nelle due direzioni Estero su Italia ed Italia su Estero. In particolar modo, gli **esteri** tornano ad investire con convinzione sugli asset italiani: 329 operazioni (+ 51% vs 2020) per 15,4 miliardi di euro di controvalore (+169% vs 2020), eguagliando i livelli pre-pandemia.

Sono quattro le operazioni che superano il miliardo di euro: l’acquisizione da parte del fondo infrastrutturale australiano **Macquarie Infrastructure & Real Assets** del 40% di **Openfiber** ceduto da Enel, per un controvalore di 2,2 miliardi di euro; l’ingresso del fondo americano **KKR Infrastructure** in **Fibercorp** per 1,8 miliardi di euro; **Partners Group**, private equity svizzero ha acquisito il 49% di **Telepass** da Atlantia per un controvalore di 1,5 miliardi; ed infine il gruppo francese **Cerba Healthcare** ha acquisito

per 1,2 miliardi da Investindustrial **Lifebrain**, attiva nell'ambito della diagnostica medica di laboratorio.

Tra le altre operazioni, segnaliamo, inoltre, l'offerta pubblica di acquisto di **Credit Agricole** sulle azioni **Creval** per un totale di 840 milioni di euro e la recente quotazione di **Ermenegildo Zegna** sul mercato di New York (NYSE) con una raccolta pari a 551 milioni di euro per il 26,5%.

Ancora più rilevante il dato relativo alle acquisizioni italiane all'estero con **193 operazioni** per **56 miliardi di euro di controvalore** che rappresentano circa il 59% del mercato complessivo e sono state fortemente trainate dai mega-deal. Le prime nove operazioni, concluse da operatori italiani all'estero, coprono, circa l'85% del controvalore complessivo. Ricordiamo l'operazione **Stellantis** per un controvalore di circa 20 miliardi di euro, seguita dall'acquisizione di **Grand Vision** da parte di **EssilorLuxottica** per 7,2 miliardi di euro, le cinque acquisizioni da parte di **Cellnex (Gruppo Edizione)** con oggetto torri di comunicazioni in diversi paesi (Francia, Italia e Polonia) per un ammontare complessivo di 12,5 miliardi di euro; l'acquisizione dell'americana **Raven Industries**, quotata sul mercato americano ed attiva nelle tecnologie per l'agricoltura di precisione, da parte di **CNH Industrial** per 1,8 miliardi di euro; ed infine, segnaliamo l'acquisizione da parte di **Diasorin**, multinazionale italiana attiva nella diagnostica in vitro, della biotech statunitense **Luminex Corporation**, quotata sul mercato americano, per 1,4 miliardi di euro, andando a rafforzare la propria presenza sul territorio americano.

La crescita, in termini di controvalore, è stata registrata anche sul versante **operazioni domestiche**, con circa 24 miliardi di euro complessivi di controvalore (+48% rispetto ai 16 miliardi di euro dello scorso anno), ed un incremento di circa il 12% nel numero di operazioni: 571 (erano state 510 nel 2020). Segnaliamo in particolare nell'ultimo trimestre l'acquisizione e la relativa fusione di **SIA** in **Nexi**, per un controvalore di 4,5 miliardi di euro, che segue l'operazione completata con Nets, a luglio. Tra le operazioni rilevanti ricordiamo, le due offerte pubbliche di acquisto portate a termine da Andrea Pignataro, tramite **ION Investments**, su **Cerved** e **Cedacri**, per un investimento complessivo di oltre 3 miliardi di euro. Un ruolo rilevante hanno inoltre ricoperto le offerte pubbliche di acquisto come quelle di **ASTM**, **IMA**, **Guala Closures** e **Carraro**, per un controvalore complessivo di oltre 3 miliardi di euro, portate a termine dalle rispettive Famiglie fondatrici, supportate da fondi di Private Equity.

Il mercato dei capitali nei primi mesi del 2021 è stato infatti caratterizzato da importanti operazioni di *delisting* contro un numero contenuto di quotazioni di taglio dimensionale limitato.

Nell'ultimo trimestre si è registrata invece, una forte ripresa in termini di numero di **IPO** (20 in soli tre mesi vs 25 nei primi nove mesi), per complessivi 1,5 miliardi di euro.

Tra le principali segnaliamo le quotazioni di **Intercos S.p.A.**, attiva nel mercato dell'accosmetica, che ha raccolto 350 milioni di euro, e **Ariston Holding NV**, finanziaria a capo

del gruppo che produce apparecchi per l'acqua calda ed il riscaldamento degli ambienti, che ha raccolto circa 915 milioni di euro.

Per quanto riguarda le **OPA**, se ne sono concluse ulteriori tre nell'ultimo trimestre tra cui il fondo **Neuberger Berman** su **SICIT S.p.A.**, attiva nel mercato dei biostimolanti per l'agricoltura, per circa 350 milioni di euro, e quella di **Assicurazioni Generali** su **Cattolica Assicurazioni**, per un controvalore di circa 1,2 miliardi di euro.

Nel complesso il 2021 si conclude con 45 IPO, numero più alto negli ultimi dieci anni, per una raccolta totale di oltre due miliardi, e 21 OPA per un controvalore complessivo di oltre 8 miliardi di euro.

A livello settoriale, hanno riguadagnato terreno, rispetto al precedente anno, l'**Industrial** e **Consumer Markets**, che rappresentano, in termini di controvalore, rispettivamente il 29% ed il 19% del mercato (vs 5% e 11% del 2020), a discapito dei settori **TMT** e **Financial services**, che concorrono per il 22% ed il 18% (vs 33% e 27% del 2020). L'*industrial market*, con le sue 243 operazioni per 27,9 miliardi di euro, rappresenta il primo settore di riferimento del mercato. A fare da protagonista è l'operazione **Stellantis**, conclusasi ad inizio anno, per un controvalore pari a circa 20 miliardi di euro. Subito dopo, con circa 21 miliardi di euro e 222 operazioni, nonostante una diminuzione in termini percentuali sul mercato totale, il settore del **TMT** mostra un elevato grado di dinamismo grazie alle numerose operazioni di **Cellnex** e l'ingresso di importanti Fondi infrastrutturali (**Macquarie** e **KKR**) nelle società che gestiscono l'infrastruttura di rete sul territorio nazionale.

Il *consumer market*, con 362 operazioni e 18,7 miliardi di euro, è stato caratterizzato da un mercato particolarmente vivace nei settori dell'abbigliamento di lusso, dell'*healthcare* e *pharma* e del *food&beverage*. Con riferimento all'abbigliamento di lusso, ricordiamo l'acquisizione del brand **Stone Island** da parte di **Moncler** per 1,2 miliardi di euro, l'ingresso di **Investindustrial** nel capitale di **Ermenegildo Zegna** e la sopra citata quotazione sul mercato americano, con controvalore totale pari a 786 milioni di euro, l'acquisizione del 24% di **Christian Louboutin** da parte di **Exor** per 541 milioni di euro ed il raggiungimento del pieno controllo di **Moschino** da parte di **Aeffe**, società quotata al segmento STAR, investendo circa 67 milioni per il restante 30%.

Oltre alle già citate operazioni di **Diasorin – Luminex** e **Cerba Helthcare – Lifebrain**, nel settore *Healthcare e Pharma* segnaliamo l'acquisizione di **Arvelle Therapeutics**, Società svizzera focalizzata sullo sviluppo di trattamenti innovativi destinati a pazienti affetti da disturbi del sistema nervoso centrale, da parte di **Angelini** per un controvalore pari a 786 milioni di euro. Tre sono le Società del settore che hanno scelto di avvalersi dello strumento della quotazione sul mercato AIM, per una raccolta complessiva pari a 122 milioni di euro: **Philogen**, società biotecnologica attiva nel trattamento del cancro e di altre gravi condizioni, **Svas Biosana**, attiva nella produzione e distribuzione di dispositivi medici, e **Medica**, attiva nel settore biomedicale, in particolare nel campo dell'innovazione e dello sviluppo di nuovi prodotti per la purificazione del sangue.

Il settore del *food&beverage* è stato caratterizzato dalle operazioni di add-on svolte dalle società in portafoglio ai fondi di Private Equity. Nel 2021 **Morato Pane**, supportata da **Aliante Partners**, ha concluso due operazioni: la spagnola **Cerealto Sirio Food**, per ampliare la propria presenza sul territorio spagnolo, e la veneta **Ro.Mar**, specializzata nella produzione di pane a fette. Anche **Dolciaria Acquaviva**, nel portafoglio di **Ergon Capital Partners**, ha acquisito le italiane **Dolce Milano**, attiva nella produzione di pasticceria surgelata, e **Unigel**, attiva nella produzione di pani speciali surgelati, con l'obiettivo di diversificare ulteriormente la gamma di prodotti e i canali distributivi presidiati. Infine, **Ambienta**, tramite la controllata **Nectarome** ha effettuato due investimenti nell'inglese **Tasteconnection** e nell'italiana **Fabbrica Italiana Aromi Speciali**.

I fondi di *Private Equity* hanno quindi continuato ad essere molto attivi, confermando il loro ruolo fondamentale nel consolidamento e nello sviluppo delle aziende del nostro Paese. Nel corso del 2021 hanno completato 186 acquisizioni, per un controvalore di 11,3 miliardi di euro. Di queste operazioni, 82 sono state completate da operatori esteri, che hanno mostrato interesse sia nel settore delle telecomunicazioni che nel *Consumer Markets*. Oltre alle già citate operazioni **Macquarie - Openfiber** e **KKR- Fibercop**, ricordiamo il delisting di **Retelit** da parte di **Asterion Industrial Partners** (€370 milioni circa), l'ingresso con una quota del 20% nel capitale di **Illycaffè** da parte dell'americano **Rhone Capital** per 200 milioni di euro e l'acquisizione da parte della spagnola **Azora Capital** della catena alberghiera **Bluserena** per un controvalore di 250 milioni di euro.

Le rimanenti 104 operazioni sono state effettuate da fondi italiani (di cui 11 su società target estere). Particolarmente attivi nelle operazioni sui mercati del *food&beverage*, dell'abbigliamento e dell'*healthcare*. Segnaliamo, l'acquisizione da parte di **Clessidra** di **Acque Minerali d'Italia**, che detiene i marchi Norda, Sangemini e Gaudianello, per 15 milioni di euro, l'ingresso di **Tamburi Investimenti** nel capitale di **Limonta S.p.A.**, attiva nell'alto di gamma del settore tessile, per 89 milioni di euro e l'acquisto del brand di jeans **Jeckerson** da parte di **Mittel S.p.A.**, ed infine l'acquisizione della maggioranza da parte di **Charme Capital Partners** di **Bianalisi**, attiva nel settore delle analisi cliniche e della diagnostica specialistica, per un controvalore pari a 400 milioni di euro.

Si conferma anche la crescita del *Financial Services*, con 67 operazioni per 16,8 miliardi di euro, dove si sono registrate alcuni interessanti *deal* sia in ambito *fintech* che in quello assicurativo. È atteso per fine anno il completamento dell'operazione di integrazione **Nexi - Nets - Sia**, che vede la creazione di un player PayTech leader in Europa, con una capitalizzazione di oltre 15 miliardi di euro. Proseguono inoltre gli investimenti, seppur di piccole dimensioni, da parte dei principali istituti bancari nei capitali di società che gestiscono piattaforme *fintech*: **Valsabbina** ha acquisito partecipazioni in **Prestiamoci**,

Business Innovation Lab (borsadelcredito.it) e **CardoAI**. Con riferimento al settore assicurativo, oltre alla già citata OPA di **Cattolica Assicurazione** da parte di **Assicurazioni Generali**, che ha acquisito anche il business assicurativo in Grecia di **AXA Insurance** per 165 milioni di euro, ricordiamo il gruppo **Intesa Sanpaolo** che ha rilevato l'80% di **AvivaVita** da Aviva Plc, per 453 milioni di euro e **Cargeas Assicurazioni** da BNP Paribas per un controvalore di 390 milioni di euro.

“Il settore del Financial Services mostra una chiara tendenza al consolidamento in ambito bancario, con ulteriori forti attese per il 2022. Basti guardare alle recenti offerte presentate da CR Bolzano su Civibank, l'offerta di BPER su Carige e le aspettative sulla nascita del cosiddetto “terzo polo”, un importante tendenza al consolidamento in ambito assicurativo, fra i più redditizi in Europa, ed un significativo dinamismo nel settore dei pagamenti che vede in NEXI un consolidatore a livello domestico ed Europeo” afferma sempre Latorre.

Outlook 2022

C'è grande ottimismo anche per il prossimo anno. La *pipeline* delle operazioni annunciate, ma non ancora finalizzate si aggira intorno ai **40 miliardi di controvalore** segno di un grande fermento sia da parte di compratori industriali sia finanziari.

Il dossier più rilevante è sicuramente la proposta di offerta pubblica di acquisto ricevuta da TIM da parte di **KKR Infrastructures** che ha proposto un prezzo euro per azione pari a 0,505 che comporterebbe un esborso complessivo per il 100% pari a 10,8 miliardi. L'operazione è in fase di verifica da parte del Consiglio di Amministrazione di TIM.

A seguire, nei primi mesi del 2022, è prevista la finalizzazione della cessione di **Autostrade per l'Italia** al consorzio formato da **CDP Equity, Blackstone e Macquire**, per un controvalore complessivo pari a 9,7 miliardi di euro e la conclusione dell'acquisto da parte di **Cellnex** di alcune torri di comunicazione da **CK Hutchison**.

Tra le ultime operazioni firmate ricordiamo la cessione da parte di Exor della partecipazione in **PartnerRe**, riassicuratore globale, al gruppo francese di mutua assicurazione, **Covea**, per un controvalore pari a 7,8 miliardi di euro.

Infine, particolarmente attivo il settore dell'*Energy&Utilities*, con l'acquisizione di **Falck Renewables** da parte del fondo infrastrutturale di **JP Morgan Chase & Co.** per 1,5 miliardi di euro, la cessione da parte di ERG di **ERG Hydro** a **Enel** per un controvalore di 1 miliardo di euro, **Italgas** che acquisisce la greca **DEPA Infrastructure S.A.** per un ammontare pari a 733 milioni di euro, ed infine l'accordo stipulato da **Eni** per la cessione a **Snam** del 49,9% delle partecipazioni detenute nei gasdotti internazionali che collegano Algeria ed Italia e quelli che collegano la costa tunisina all'Italia per 385 milioni di euro.

KPMG è un network globale di società di servizi professionali per le imprese attivo in 155 paesi del mondo con oltre 236 mila persone. Nell'ultimo anno fiscale il network KPMG ha fatto registrare ricovi aggregati a livello globale pari a 32,13 miliardi di dollari. L'obiettivo di KPMG è quello di trasformare la conoscenza in valore per i clienti, per la propria comunità e per i mercati finanziari. Le società aderenti a KPMG forniscono alle aziende clienti una vasta gamma di servizi multidisciplinari, secondo standard d'eccellenza omogenei a livello globale. In Italia il network KPMG è rappresentato da diverse entità giuridiche attive nella revisione e organizzazione contabile, nel business advisory, e nei servizi fiscali e legali.

Per ulteriori informazioni:

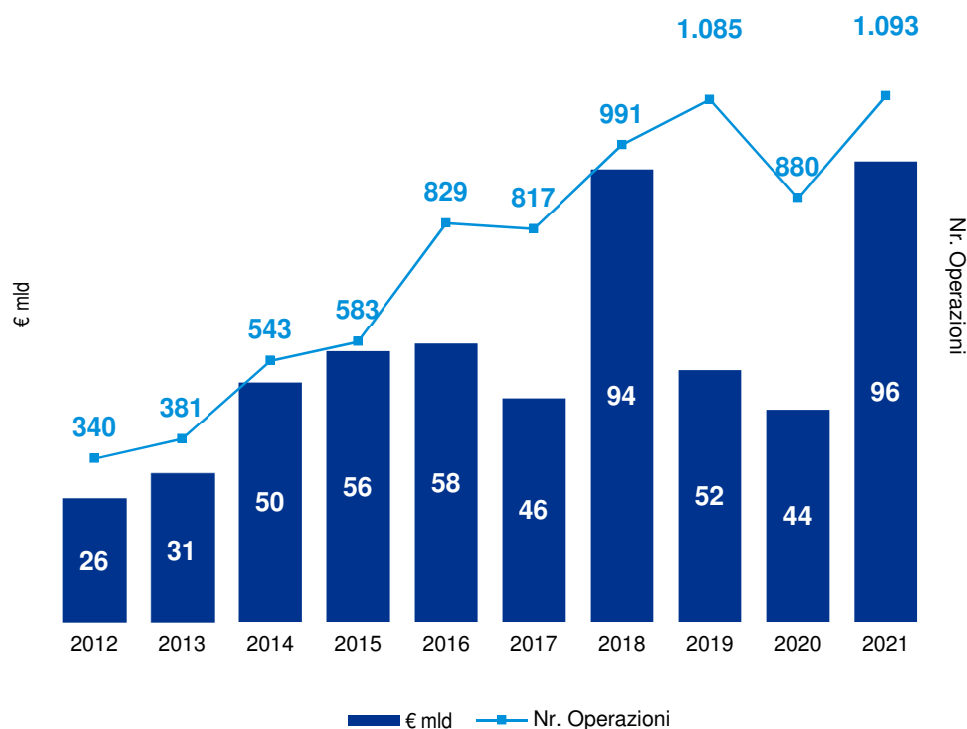
Michele Ferretti

Director Corporate Communications

Mobile | +39 348 3081289

Allegati

Mercato M&A in Italia: trend dal 2012 al 2021

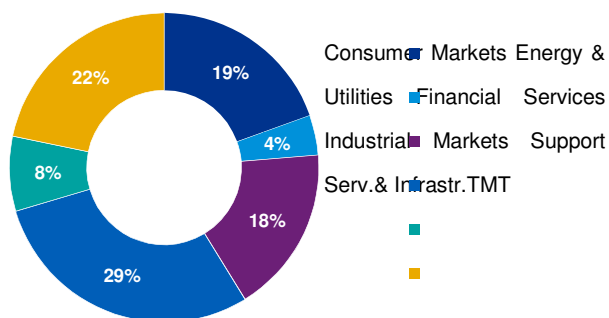


Note: dati al 21/12/2021

Fonte: KPMG

Mercato M&A 2021 I settori target

€ mld (%)



Note: dati al 21/12/2021Fonte:
KPMG

Top 10 operazioni Mercato M&A 2021

M&A in Italia nel 2021: le prime 10 operazioni per controvalore										
	Direzione	Macro Settore T.	Target	Quota	Naz. T	Macro Settore B.	Bidder	Quota	Naz. B	Quota (%)
1	I/E	Industria	PSA Peugeot-Citroen SA	si	Francia	Industria	Stellantis NV	si	Italia	100%
2	I/E	Consumer Markets	GrandVision N.V.	si	Paesi Bassi	Consumer Markets	EssilorLuxottica	si	Italia	100%
3	I/E	Financial Services	Nets A/S	si	Danimarca	Financial Services	Nexi S.p.A.	si	Italia	100%
4	I/E	TMT	Hyvory S.a.S.	no	Francia	TMT	Cellnex Telecom SA (Edizione Srl)	si	Italia	100%
5	I/I	Financial Services	Sia S.p.A.	no	Italia	Financial Services	Nexi S.p.A.	si	Italia	100%
6	I/E	TMT	CK Hutchison Networks Italia S.p.A. (9.140 torri)	si	Cina	TMT	Cellnex Telecom SA (Edizione Srl)	si	Italia	100%
7	I/I	TMT	OpEn Fiber S.p.A.	no	Italia	Private Equity	Macquarie Infrastructure & Real Assets (MIRA) Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.	si	Australia	40%
8	E/I	TMT	FiberCop S.p.A. (newco)	no	Italia	Private Equity TMT	KKR Infrastructure (37,5%) Fastweb S.p.A. (4,5%)	si	USA	37,5%
9	I/I	Support Serv. & Infrastr.	ASTM S.p.A.	si	Italia	Financial Services	Naf 2 S.p.A.	no	Italia	47,6%
10	I/E	Industria	Raven Industries INC	si	USA	Industria	CNH Industrial N.V.	si	Italia	100%
Totale Top 10 nel 2021										54,6
Totale Mercato Italia 2021										95,6
% Top 10 2021 su Totale Mercato Italia										57,1%

Note: dati al 21/12/2021Fonte:
KPMG

La pipeline 2022

Deal annunciati										
	Direzione	Macro Settore	Target	Quotata	Naz. T.	Bidder	Quotata	Naz. B	Quota (%)	€ mld
1	E/I	TMT	TIM S.p.A.	si	Italia	KKR	no	USA	100 %	10,8
						Consorzio formato da CDP Equity, The				
2	E/I	Support Serv. & Infrastr.	Autostrade per l'Italia S.p.A.	si	Italia	Blackstone Group International Partners e Macquarie European Infrastructure Fund 6SCSp	no	USA/Australia/Italia	88 %	9,7
3	E/I	Financial Services	PartnerRe Ltd	si	Italia	Covea SGAM	no	Francia	100 %	7,8
4	I/E	TMT	CK Hutchison Networks (UK) Limited	si	Cina	Cellnex Telecom SA (Edizione Sri)	si	Italia	100 %	3,7
5	I/E	Financial Services	Welbilt, Inc	no	U.S.A.	Ali Holding S.r.l.	no	Italia	100 %	3,3
6	E/I	Energy & Utilities	Falck Renewables S.p.A.	si	Italia	Infrastructure Investments Fund (IIF)	si	USA	60 %	1,5
7	I/E	TMT	OI SA (UPI mobile assets)	si	Brazil	TIM Brazil	no	Italia	100 %	1,2
8	I/I	Energy & Utilities	ERG Hydro S.r.l.	si	Italia	Enel Produzione S.p.A.	si	Italia	100 %	1,0
9	I/E	Energy & Utilities	DEPA Infrastructure S.A.	si	Grecia	Italgas S.p.A.	si	Italia	100 %	0,7
10	I/E	Financial Services	La Médicale	no	Francia	Assicurazioni Generali S.p.A.	si	Italia	100 %	0,4

Note: dati al 21/12/2021 Fonte: KPMG

Numero di imprese e di società di capitale in gruppo.

Percentuale sul totale delle imprese, su addetti e su fatturato (solo per le società di capitale)

Fonte: elaborazione Centro Studi Unioncamere, 2002

Provincia	SOCIETA' DI CAPITALE			
	Imprese in gruppo	% sul totale soc. cap.	% sul totale addetti	% sul totale fatturato
Nord-Ovest	46.759	28,0%	87,5%	72,9%
Nord-Est	28.616	26,6%	67,4%	61,7%
Centro	26.082	22,5%	82,2%	65,9%
Sud-Isole	14.023	17,7%	47,6%	47,6%
ITALIA	115.480	24,6%	76,6%	66,4%

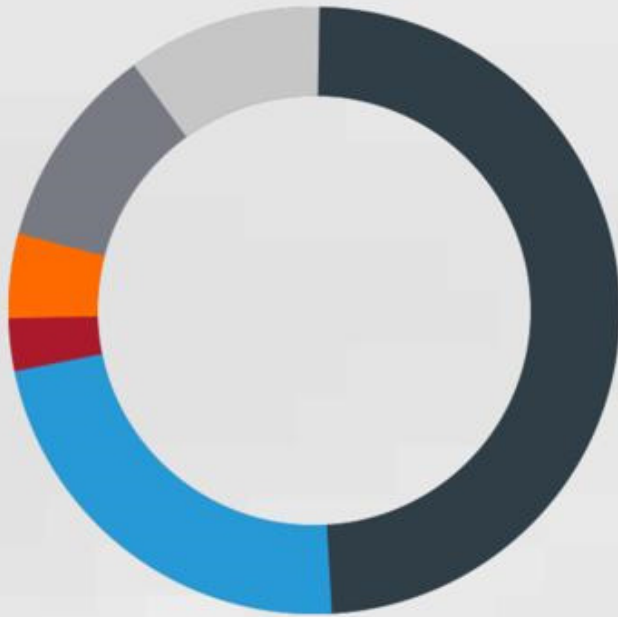
steel centric

Le attività "core" sono raggruppate nella holding Marcegaglia Steel (97% del business totale), attraverso sette società: **Marcegaglia Ravenna** e **Marcegaglia Carbon Steel** con le divisioni prodotti piani e tubi saldati e trafilati in acciaio al carbonio; **Marcegaglia Buildtech** per la cantieristica edile civile e stradale; **Marcegaglia Stainless Sheffield**, **Marcegaglia Gazoldo Inox** e **Marcegaglia Specialties** con le divisioni prodotti lunghi, prodotti piani e tubi in acciaio inossidabile e barre trafilate; **Marcegaglia Plates** per le lamiere da treno.

La holding **Marcegaglia Investments** (3%) identifica le attività diversificate del gruppo.



DIPENDENTI



MARCEGAGLIA CARBON STEEL 49% - 3.700

MARCEGAGLIA SPECIALTIES
23% - 1.700

MARCEGAGLIA PLATES
3% - 200

MARCEGAGLIA BUILDTECH
4% - 300

DIVERSIFIED STEEL
11% - 850

DIVERSIFIED INVESTMENTS
10% - 750

ECONOMIA

Ferrero oltre la Nutella: di cosa è fatto l'impero più dolce del mondo

Il gruppo di Alba, dal 2015, ha aperto un nuovo capitolo della propria storia, che fino ad allora era stata basata sulla crescita organica, dando il via a una serie di acquisizioni

tempo di lettura: 2 min

di Matteo Buffolo

NUTELLA

FERRERO

aggiornato alle **19:36** 08 ottobre 2020





Ferrero oltre la Nutella: di cosa è fatto l'impero più dolce del mondo

Se Giovanni Ferrero, presidente esecutivo del gruppo, è l'uomo più ricco d'Italia, lo è anche perché il suo impero, che **nel bilancio chiuso il 31 agosto 2019 contava 104 società e 31 siti produttivi**, con una presenza diretta o tramite distributori autorizzati in 170 paesi nel mondo, 'fattura' 11,4 miliardi l'anno. Negli ultimi anni, prima di mangiarsi i 'cookies' Fox, che valgono 172 milioni di ricavi annui, il gruppo aveva rafforzato la propria posizione in altri Paesi europei ma anche oltre Atlantico: negli Usa Ferrero ha acquistato il business dolciario di Nestlé ma anche gli stack di Kellogg Company.

LA PRESENZA FERRERO NEL MONDO



Tutte le nostre marche sono fatte con amore

In modi diversi, su mercati diversi, tutte le marche del gruppo Barilla sono legate dallo stesso obiettivo: portare gioia e piacere di stare insieme su tutte le tavole del mondo.

Ogni marca contribuisce al raggiungimento dei nostri obiettivi aziendali attraverso progetti volti a migliorare il profilo nutrizionale e la qualità dei prodotti, impegnandosi a rafforzare la sostenibilità delle filiere e prestando grande attenzione al gusto.

Le nostre persone lavorano ogni giorno per creare prodotti che rispondano a diversi stili di vita per soddisfare le esigenze dei consumatori in tutto il mondo.



^ Marche e società del Gruppo Barilla

- **Accademia Barilla**
 - Back To Nature
 - Barilla (Pasta e Sughi)
 - Barilla For Professionals
 - BluRhapsody
 - Catelli
 - **Filiz**
 - **First**
 - **Gran Cereale**
 - **Harrys**
 - **Misko**
 - **Mulino Bianco**
 - **Pan di Stelle**
 - **Pasta Evangelists**
 - **Pavesi**
 - Tolerant
 - **Vesta**
 - **Voiello**
 - **Yemina**
 - **Wasa**
-

The Louis Vuitton empire



LVMH: Exploring the Marketing Strategy Of Luxury Empire

Visita

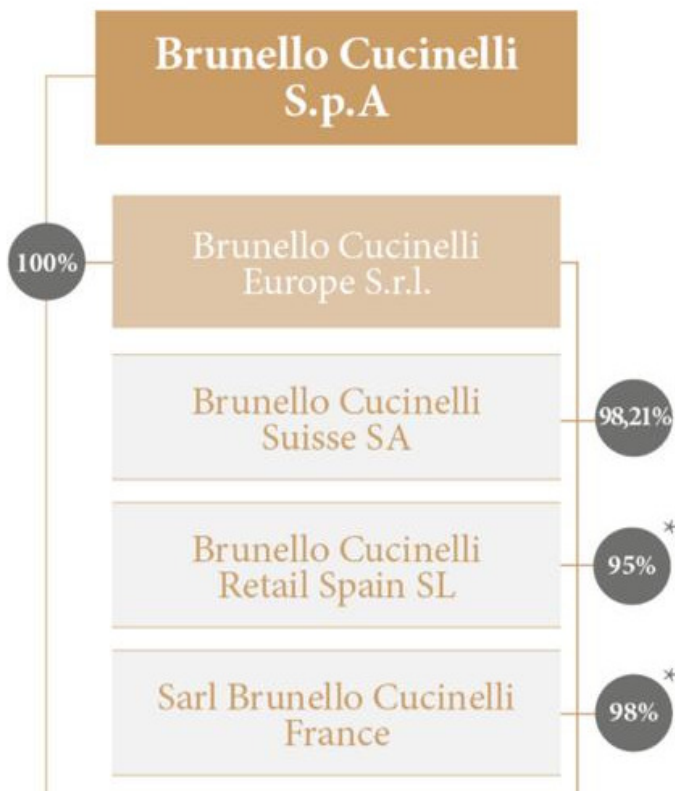


LVMH – It's hot blog

Visita



Struttura del gruppo








*: La restante % di partecipazione è detenuta dalla BRUNELLO CUCINELLI S.p.A.

** : Percentuale di possesso posseduta in virtù di accordi di voto con il socio di minoranza

 pradagroup.com


del Novecento trasformato e reinterpretato da Ren Koolhaas i cui spazi occupano una superficie totale di 19.000mq e accolgono un articolato programma di attività espositive ed eventi culturali.

Infine, a dicembre 2016 viene inaugurato Osservatorio, sede dedicata alla fotografia e situata in Galleria Vittorio Emanuele II a Milano.


Appassionato velista, nel 1997 Patrizio Bertelli crea il team Prada Challenge for the America's Cup 2000 con cui lancia una sfida all'America's Cup, il più antico trofeo della storia dello sport e la più importante competizione velica internazionale.

Prada partecipa, come sponsor del team Luna Rossa, a quattro edizioni dell'America's Cup (2000, 2003, 2007 e 2013), vincendo le selezioni degli sfidanti del 2000 e raggiungendo la finale nel 2007 e nel 2013.

Nel giugno 2017 Luna Rossa lancia nuovamente la sfida all'America's Cup, diventando Challenger of Record della 36ª edizione che si disputerà a Auckland, in Nuova Zelanda, nel 2021.

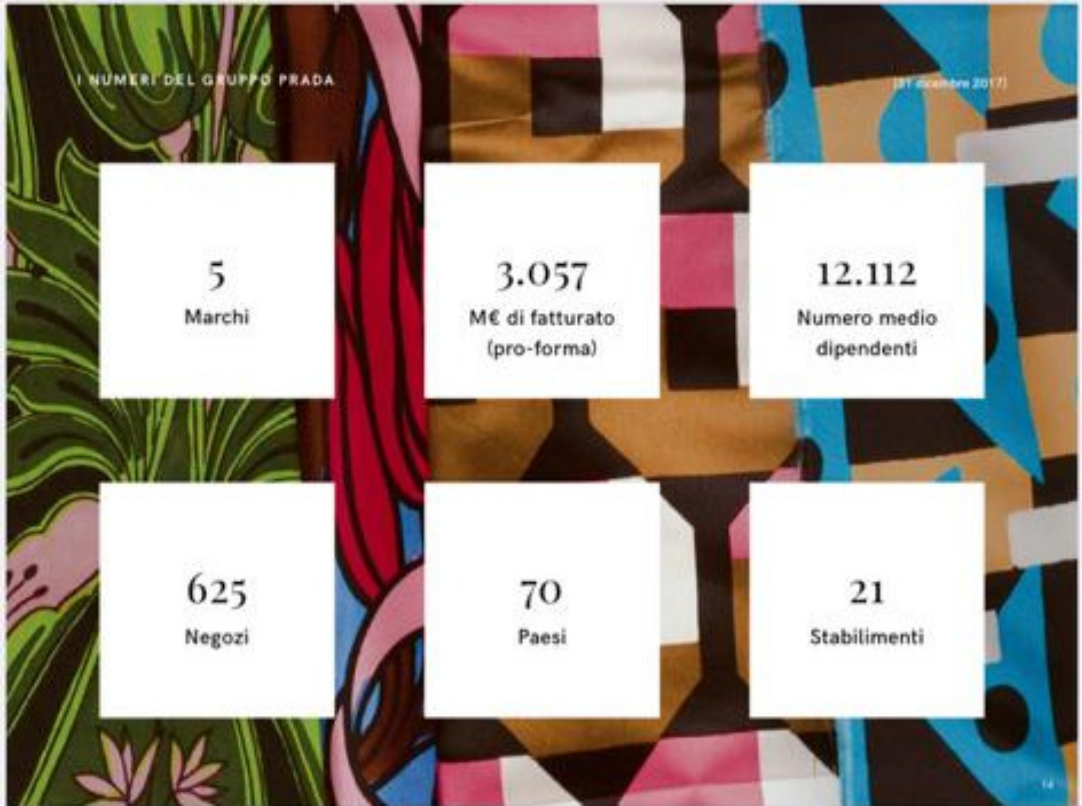


Fondazione Prada a Milano



Il Gruppo Prada e l'F&C, dettaglio di un affresco del Palazzo di San Francesco, Abbazia di Santa Giustina a Padova

13



L'analisi delle relazioni tra le imprese

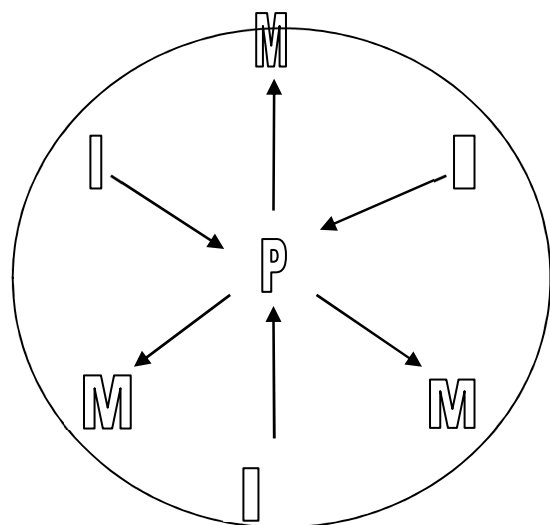
L'adozione di **nuovi paradigmi nell'organizzazione delle imprese** industriali ha effetti anche sulle **relazioni tra l'impresa ed il suo ambiente locale**.

Esiste una relazione stretta tra **l'organizzazione delle imprese e delle relazioni tra le imprese** in una data regione e:

- a) **la struttura del territorio** di tale regione e
- b) la struttura delle sue **relazioni economiche a scala interregionale ed internazionale**.

E' possibile distinguere **cinque diversi modelli di localizzazione geografica** di:

- a) centri di **produzione**
- b) centri di fornitura e flussi di raccolta degli **input** e
- c) centri di mercato e flussi di distribuzione degli **output**.

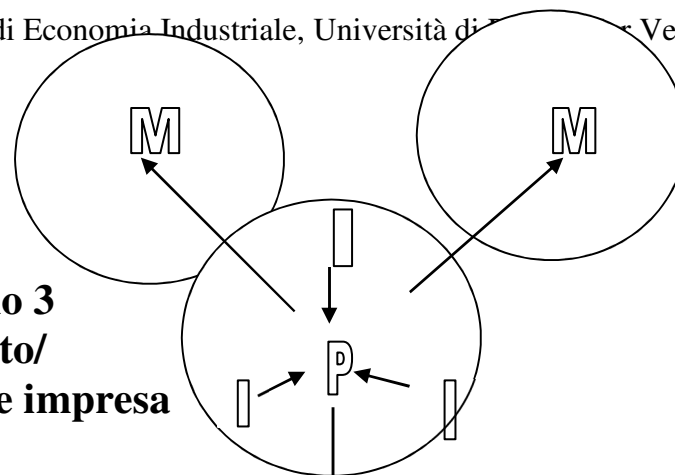


Modello 1
Impresa locale

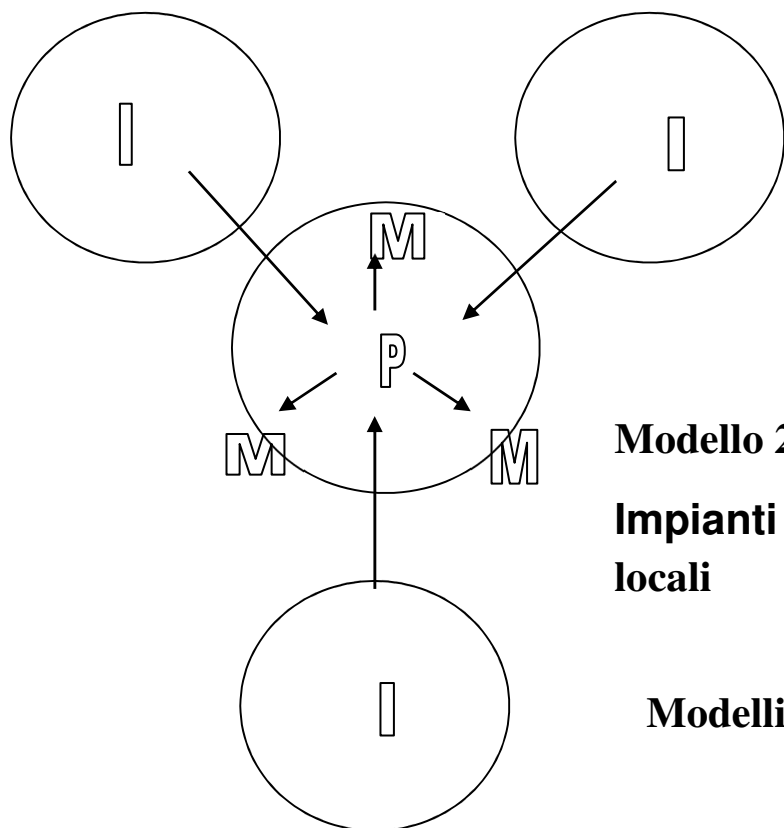
P Centri di produzione

M Centri di mercato

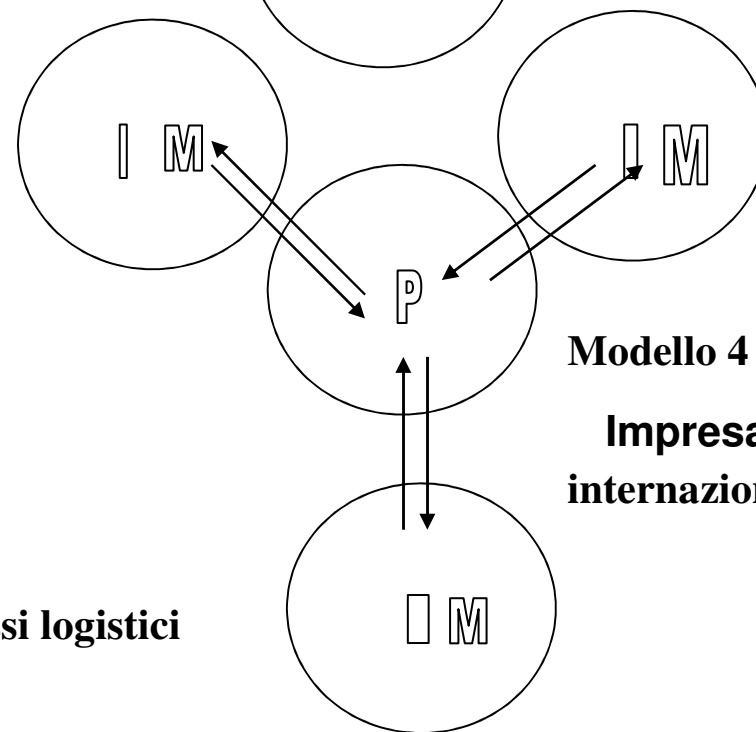
I Centri di input



Modello 3
**Distretto/
Grande impresa**

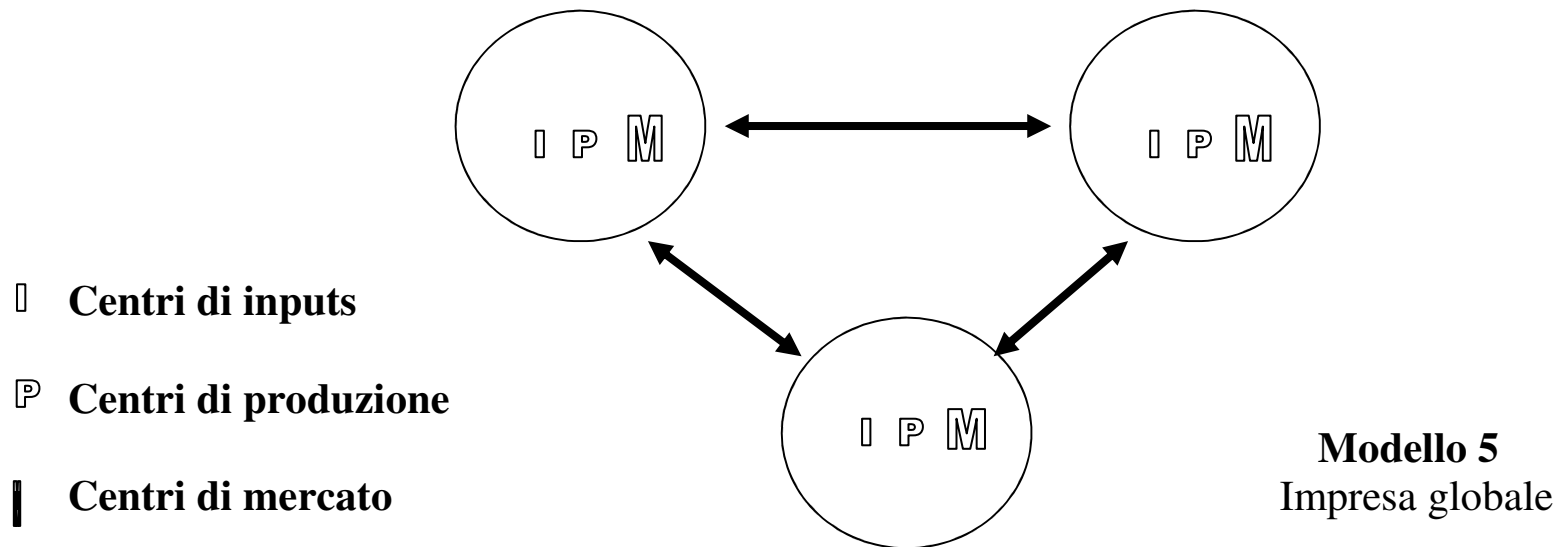


Modello 2
**Impianti di assemblaggio
locali**



Modello 4
**Impresa
internazionale**

Modelli di organizzazione e flussi logistici



Modelli di localizzazione e domanda di servizi logistici ed evoluzione dei modelli di localizzazione

MODELLI	MODELLO 1	MODELLO 2	MODELLO 3	MODELLO 4	MODELLO 5
INPUTS	Concentrato	Disperso	Concentrato	Disperso	Disperso
PRODUZIONE	Concentrato	Concentrato	Concentrato	Concentrato	Disperso
MERCATI	Concentrato	Concentrato	Disperso	Disperso	Disperso

Diagram showing the evolution of models 1 through 5, with arrows indicating the progression from Model 1 to Model 5.

La domanda di servizi di trasporto e di logistica è strettamente connessa con il diverso modello di localizzazione geografica sia dei centri di produzione, che delle fonti dei prodotti intermedi, che dei mercati finali.

Modello 1. La domanda di logistica è bassa quando la produzione è concentrata, ma anche l'approvvigionamento ed il mercato finale sono locali e limitati all'area circostante il produttore. Questo è il caso della produzione di alcuni prodotti di base, come i laterizi, o di prodotti finali, la verdura e il vino di produzione locale.

Modello 2. Un secondo tipo di situazione è caratterizzata da un approvvigionamento ad ampia scala internazionale o interregionale e da una produzione e da una vendita concentrate in un mercato locale. Questo modello corrisponde a quello delle imprese che operano come importatori, assemblatori e distributori di singoli prodotti importati, come le cosiddette imprese “cacciavite” che essenzialmente assemblano parti prodotte all'estero e che fanno un uso limitato di parti prodotte localmente (elettronica e automobile). Chiaramente l'importanza delle attività logistiche è più importante in questo modello che nel precedente.

Modello 3. Un caso più complesso è quello in cui la produzione è concentrata e l'approvvigionamento ha principalmente un carattere regionale, mentre gli sbocchi di mercato sono dispersi a scala internazionale. Questa situazione è il reciproco di quella indicata dal modello 2. Essa è il caso di alcune grandi imprese industriali, come quelle automobilistiche, che sono molto concentrate e che dipendono da una rete di subfornitori (“indotto”) di componenti per lo più anche essi concentrati a scala regionale. Questo modello può anche rappresentare il caso dei distretti industriali, composti da imprese specializzate in diverse fasi del processo produttivo localizzate in un'area ben definita ma capaci di esportare sui mercati internazionali.

In questo caso le attività logistiche devono da un lato risolvere il problema della stretta integrazione tra i diversi produttori di componenti a scala locale nella prospettiva di un'organizzazione *just in time*, dall'altro devono essere svolte da operatori esterni specializzati il cui compito è quello di assicurare la distribuzione tempestiva e flessibile dei prodotti su mercati distanti a livello internazionale.

Questa terza situazione potrebbe rappresentare un'evoluzione del primo modello se l'impresa considerata sviluppasse gradualmente una capacità esportatrice e espandesse i suoi mercati al di fuori dell'area locale d'origine.

Modello 4. Alcune imprese, pur mantenendo concentrata la produzione, hanno una rete interregionale e persino internazionale di subfornitori e sono capaci di vendere sui mercati internazionali. Questa situazione può essere interpretata come un'evoluzione delle situazioni precedenti. In particolare, essa corrisponde all'evoluzione storica di molti distretti industriali, ove le imprese esportatrici hanno esteso gradualmente le aree di approvvigionamento delle materie prime ed anche dei prodotti intermedi a scala interregionale e persino internazionale.

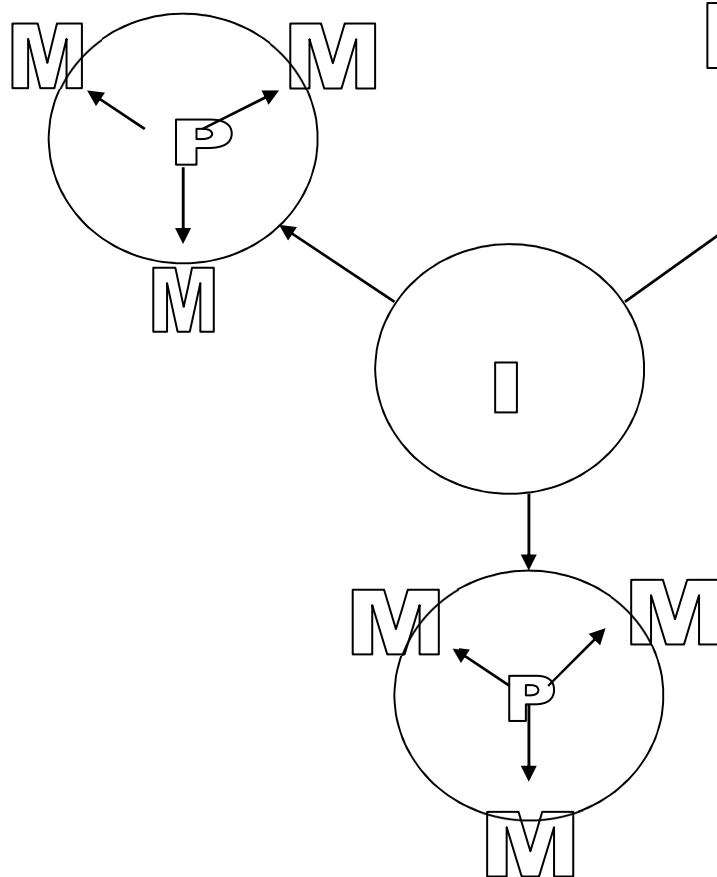
Questa situazione implica per gli operatori logistici la capacità di risolvere compiti complessi, dovendo coordinare tra loro sia i flussi dei prodotti che quelli degli input, anche se è possibile che la gestione dei flussi degli input e dei prodotti sia tra loro separata ed affidata dall'impresa ad operatori distinti.

Modello 5. Questo caso è simile al precedente ma è più complesso, dato che è caratterizzato anche dalla diffusione geografica degli impianti di produzione, che sono tra loro strettamente specializzati ed integrati tra loro da flussi di prodotti intermedi e finali. Questa situazione può corrispondere al caso di una grande impresa con più impianti o al caso di una rete di piccole e medie imprese che cooperano tra loro. I diversi impianti diffusi possono avere come scopo quello di adattare i prodotti che ricevono da altri impianti della stessa impresa o della rete alle caratteristiche specifiche dei diversi mercati nazionali o regionali in cui sono localizzati, con opportune periferiche o imballaggi o servizi complementari. In questo quinto caso le funzioni svolte dai servizi logistici sono le più complesse e tali servizi spesso sono esternalizzati dall'impresa e affidati ad imprese specializzate esterne.

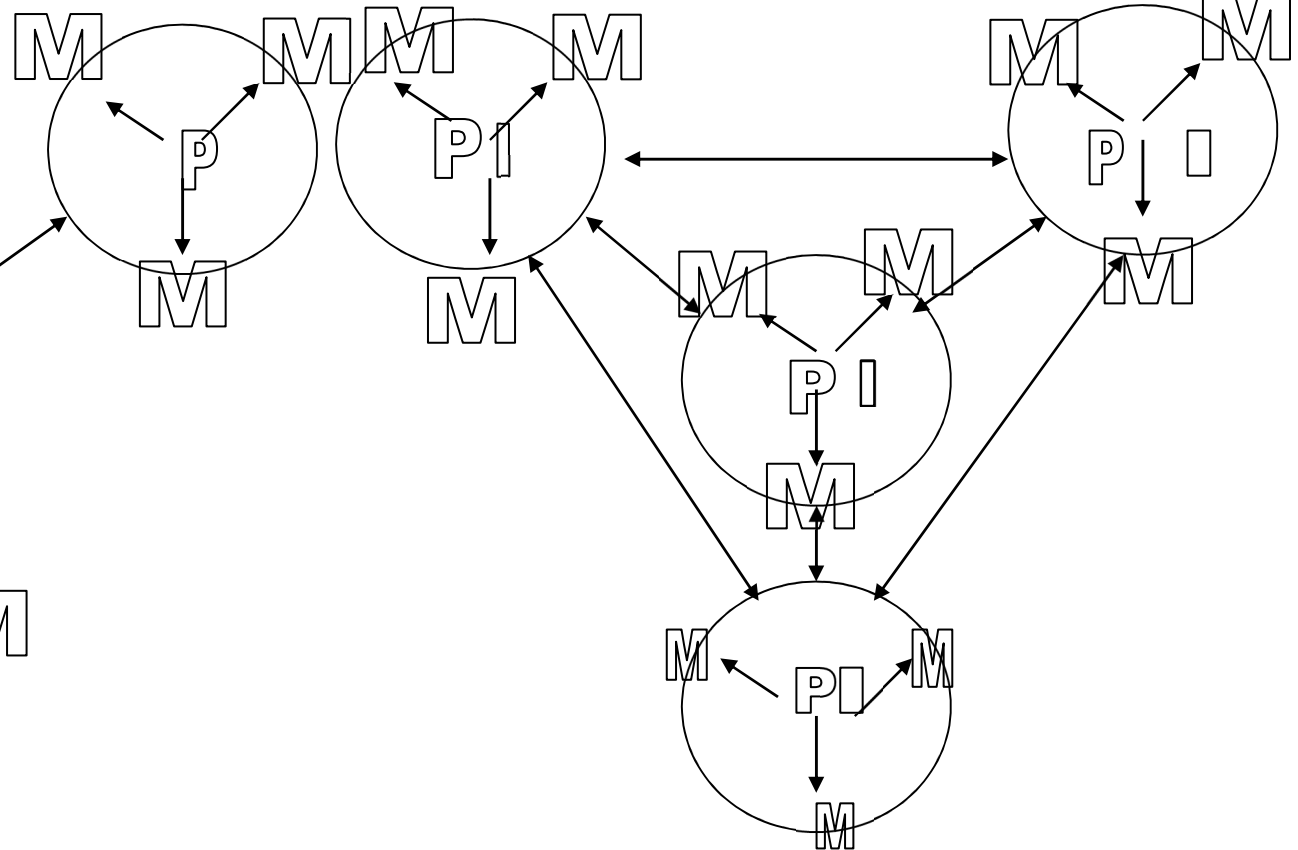
Tradizionalmente le imprese internazionali o multinazionali non integravano tra loro le operazioni svolte nei diversi mercati nazionali, dato che questi ultimi venivano considerati indipendenti l'uno dall'altro da un punto di vista produttivo e logistico. Quando la produzione veniva venduta per lo più nell'area locale circostante l'impianto di produzione, la dimensione geografica del mercato servito doveva corrispondere alla dimensione minima efficiente dell'impianto, data la tecnologia utilizzata. Ciascun mercato nazionale era spesso caratterizzato da differenti tecnologie e differenti qualità di prodotti e solo una quota limitata dei prodotti intermedi e finali veniva scambiata tra i diversi paesi nei quali le singole imprese multinazionali operavano. Per tale motivo le attività produttive e distributive di tali imprese non venivano pianificate a livello globale.

In seguito, la crescente specializzazione dei prodotti ha indotto le imprese multinazionali a estendere le vendite dei singoli impianti al di fuori dei rispettivi mercati locali per servire anche specifici segmenti di domanda in regioni e paesi diversi, a volte contigui tra loro ma sempre più anche a scala globale. Pertanto, le grandi imprese multinazionali sono attualmente sempre più caratterizzate dalla circolazione di intensi flussi non solo di tipo finanziario, ma anche di prodotti intermedi e finali e di progetti, schemi organizzativi e di personale. Esse rappresentano pertanto i più importanti utilizzatori dei servizi logistici moderni.

MODELLO TRADIZIONALE



NUOVO MODELLO



- Centri di mercato
- Centri di produzione dei prodotti finali
- Centri di produzione degli input

Il cambiamento nell'organizzazione delle imprese multinazionali

da un modello radiale alla valorizzazione
dell'autonomia e dell'integrazione delle imprese controllate

Le teorie dei modelli organizzativi delle imprese, le relazioni tra le imprese e lo sviluppo regionale

Il modello “fordista”

L'organizzazione scientifica del lavoro di **Frederick Taylor** (“modello fordista”) enfatizza il **ruolo delle economie di scala e della riduzione dei costi di produzione** e si identifica con il modello della catena di montaggio e quello della **contabilità industriale**.

Esso prospetta una situazione di sostanziale indifferenza localizzativa e al massimo si presta ad **analisi banali di localizzazione comparata** e non considerano gli effetti sull'organizzazione dell'impresa di fattori di tipo ambientale o territoriale.

Questo modello rappresenta l'archetipo dell'**approccio "funzionale" allo sviluppo regionale**, secondo il quale lo sviluppo di un'area dipende dall'impatto sulla stessa di scelte industriali prese in una prospettiva unicamente funzionale o settoriale.

L'accettazione acritica di questo modello di tipo meccanicistico ha portato a politiche regionali di tipo dirigistico-burocratico, basate su **una supposta relazione fissa tra sussidi pubblici, investimenti produttivi e posti di lavoro** e su interventi dell'amministrazione centrale senza riconoscere alcun ruolo ai livelli locali di governo.

Questo ha fatto sì che venissero **trascurati fattori storici, economici, tecnologici e umani** che rivestono invece un'importanza fondamentale.

L'approccio della “qualità totale”

Il controllo statistico della qualità (SQC) di **Edwards Deming** e **Joseph Juran** sottolinea l'importanza di **un miglioramento continuo della produzione**, della flessibilità e la necessità di **risolvere ogni problema in tempo reale**.

In una prospettiva di tipo generale o settoriale, l'obiettivo di un'alta qualità del prodotto e del servizio comporta **una progressiva riorganizzazione non solo all'interno delle imprese, ma anche nelle relazioni tra le diverse imprese**. In particolare, il SQC richiede lo sviluppo dei rapporti di subfornitura.

Questo porta ad un'**organizzazione modulare** del processo produttivo capace di assicurare un'elevata varietà di prodotti a costi ridotti. **Il metodo del SQC implica una concezione sistemica ed integrata** della produzione, per cui le fasi di progettazione, di fabbricazione e di distribuzione e quindi le scelte tecnologiche, l'organizzazione della forza lavoro, il marketing e la logistica sono strettamente interdipendenti. Occorre pertanto fondere assieme produzione e strategia di impresa e **ripensare assieme prodotto e processo produttivo**.

Secondo questo approccio **l'obiettivo dell'impresa non è tanto quello di minimizzare i costi** quanto soprattutto quello di **minimizzare i rischi di ritardi e la vulnerabilità dell'intera catena produttiva**. A tal fine, si impone **uno stretto coordinamento con i soggetti esterni all'impresa**, quali i fornitori e i clienti.

Una **riduzione drastica dei tempi dei cicli produttivi** e più in generale dei cicli di attività connessi con la raccolta delle informazioni, l'adozione delle decisioni e la loro messa in pratica **va concepita come un ricavo**, in quanto assicura la **possibilità di soddisfare con estrema rapidità le richieste della clientela**.

Questo approccio pone l'obiettivo di aumentare il valore della produzione o di **massimizzare la crescita dei ricavi nell'unità di tempo**, date le risorse disponibili. Esso impone di **minimizzare le risorse fisse inutilizzate**, di massimizzare la produttività tecnica, di utilizzare input esterni che massimizzino la sinergia con le risorse interne e di **aumentare il valore delle produzioni tramite le innovazioni di prodotto**.

Il SQC incide notevolmente sull'organizzazione sociale del singolo impianto o del sistema produttivo locale complessivo, in quanto permette di **perseguire produttività e qualità elevate**, assieme ad un tipo di **lavoro apprezzabile da parte delle risorse umane**.

E' evidente che **la dotazione di risorse** interne all'impresa e di risorse esterne accessibili **è condizionata dalla distribuzione di tali risorse sul territorio** e dalle modalità di **integrazione dell'impresa con altre imprese**, localizzate nello stesso territorio.

Secondo questo approccio, **la localizzazione degli impianti** non condiziona solo il costo del lavoro e degli input, ma influisce anche sui **tempi di produzione complessiva** dei singoli prodotti. Fattori come la distanza e l'accessibilità ma anche la **presenza di servizi efficienti e la contiguità ad altri produttori**, rappresentano **fonti di economie esterne** per le singole imprese in quanto **permettono di minimizzare la durata del processo produttivo**.

Chiaramente l'applicazione di questo modello è più agevole e rappresenta un **vantaggio competitivo nelle regioni più sviluppate**, che hanno una struttura produttiva più articolata.

L'approccio del “just in time”

Strettamente collegato allo SQC è il modello del "Just in Time" (JIT) per quanto riguarda sia **l'organizzazione della produzione** che la **risposta veloce al mercato**. Secondo questo modello organizzativo l'esistenza di una **strategia logistica** è diventata per le imprese un fattore fondamentale per gestire le sfide competitive attuali.

La **riduzione dei costi unitari di trasporto** e l'**aumento del valore unitario dei prodotti** porta alla necessità di **ridurre il numero dei punti di stoccaggio**. Questo consente **bassi livelli degli stock**, economie nei costi di magazzinaggio, un valore unitario delle consegne più elevato, una loro **maggiore frequenza**, una migliore evasione degli ordini e una **disponibilità immediata per cliente**. Questo comporta importanti modifiche della distribuzione territoriale delle strutture preposte alla logistica sia dei prodotti che delle materie prime e delle componenti

Pertanto, **il numero complessivo dei punti di stoccaggio per l'intera economia può aumentare**, se si considera il numero crescente delle imprese che adottano una struttura organizzativa reticolare e la **necessità di una maggiore specializzazione dei singoli terminali**.

Tuttavia, **la localizzazione delle strutture logistiche** per la distribuzione dei prodotti finiti o la raccolta delle componenti **non è omogenea sul territorio nazionale** e le imprese delle **regioni arretrate e periferiche sono penalizzate** da una peggiore accessibilità a tali strutture.

Di fatto, in una prospettiva territoriale, **il JIT richiede una situazione sociale e logistica del tutto particolare** e le **regioni arretrate e periferiche possono risultare svantaggiate** da tecniche produttive che implicano **un maggiore uso di componenti standardizzate** prodotte in paesi o regioni distanti e che quindi richiedono una **elevata dotazione di infrastrutture di trasporto e comunicazione ed un'elevata accessibilità**.

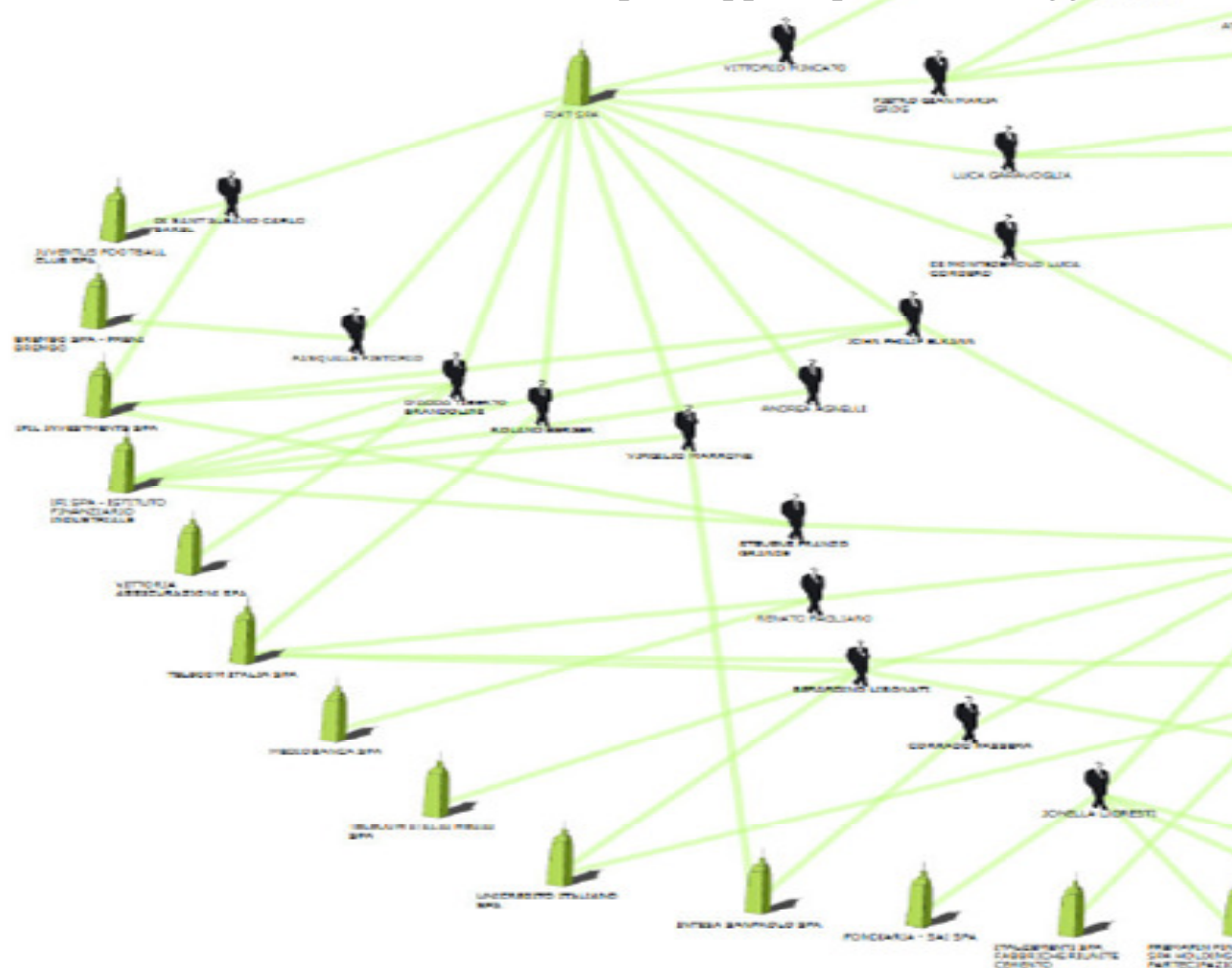
What a Difference a Century Can Make: **Contrasting views of the corporation:**

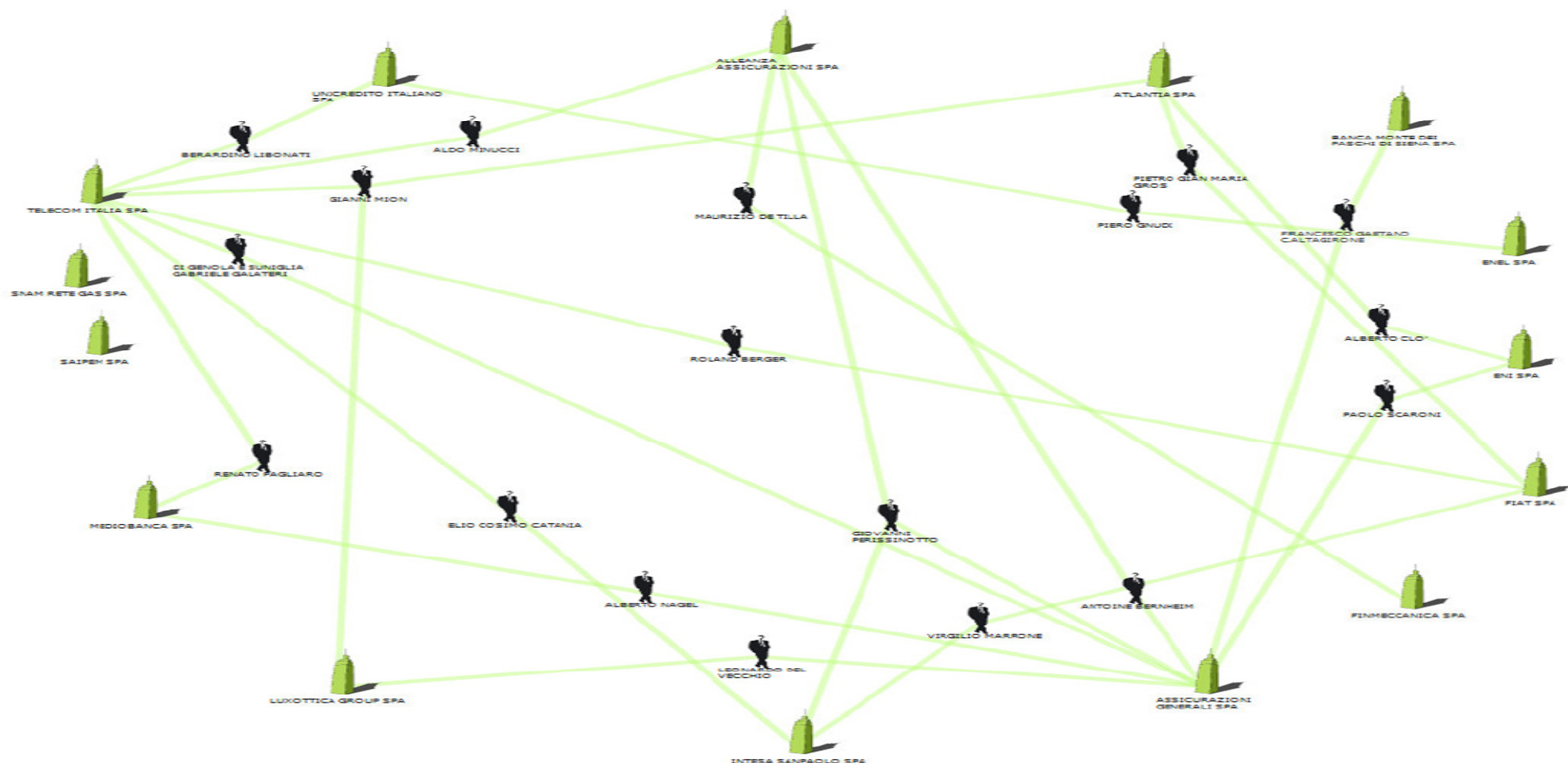
CHARACTERISTIC	20TH CENTURY	21ST CENTURY
ORGANIZATION	The Pyramid	The Web or Network
FOCUS	Internal	External
STYLE	Structured	Flexible
SOURCE OF STRENGTH	Stability	Change
STRUCTURE	Self-sufficiency	Interdependencies
RESOURCES	Atoms, physical assets	Bits, information
OPERATIONS	Vertical integration	Virtual integration
PRODUCTS	Mass production	Mass customization
REACH	Domestic	Global
FINANCIALS	Quarterly	Real-time
INVENTORIES	Months	Hours
STRATEGY	Top-down	Bottom-up
LEADERSHIP	Dogmatic	Inspirational
WORKERS	Employees	Employees and free agents
JOB EXPECTATIONS	Security	Personal growth
MOTIVATION	To compete	To build
IMPROVEMENTS	Incremental	Revolutionary
QUALITY	Affordable best	No compromise

DATA: BUSINESS WEEK:

http://www.businessweek.com/common_frames/ma_0035.htm?/2000/00_35/b3696011.htm

Le relazioni tra i CdA di FIAT, RCS e di altre grandi imprese italiane
<http://mappadelpotere.casaleggioassociati.it/>





Direct links (persons with at least two memberships in the boards of the considered companies) between the MIB 15 largest companies by capitalization on 30th December 2008: Alleanza, Atlantia, Banca Monte dei Paschi di Siena, Enel, Eni, Finmeccanica, Assicurazioni Generali, Intesa San Paolo, Luxotica Group, Mediobanca, Saipem, Snam Rete gas, Telecom Italia, Unicredit.

Il capitalismo di relazione, in confronto

I legami creati attraverso patti di sindacato tra le principali società italiane



CORRIERE DELLA SERA *it*

19 novembre 2013

L'evoluzione dei modelli di organizzazione industriale

Il modello di industria che emerge alle soglie del 21° secolo è profondamente diverso dal **modello dell'industrializzazione di massa** sul quale si basa la teoria economica tradizionale.

Fattore cruciale della competitività delle imprese è sempre più la velocità di **adozione delle innovazioni di prodotto** e la **flessibilità** di integrazione con altre imprese o organizzazioni, sia locali che estere, piuttosto che la continua **espansione delle capacità produttive**, tramite gli investimenti, o il **contenimento dei costi di produzione**, tramite l'imposizione di bassi livelli salariali.

Il ruolo delle piccole e medie imprese è aumentato negli anni recenti in seguito al **processo di “outsourcing”** e allo sviluppo di relazioni di subfornitura, connesse con la **focalizzazione crescente delle imprese** nelle produzioni nelle quali esse hanno uno specifico vantaggio competitivo.

Le prospettive di sviluppo della singola impresa dipendono dalle **relazioni sempre più articolate e complesse di integrazione con altre imprese** non solo quelle appartenenti allo stesso gruppo finanziario, ma anche con molte imprese esterne.

La **creazione di alleanze strategiche, joint-ventures, consorzi e cordate** sono diventati strumenti quasi abituali in tutti i settori, quali quelli della produzione, della distribuzione, della finanza e della ricerca.

Secondo un **approccio “meso-economico” o reticolare**, una moderna economia industriale è caratterizzata da un **fitto intreccio di partecipazioni finanziarie e di relazioni di cooperazione** tra i diversi gruppi industriali. Un caso emblematico è quello dell'industria aeronautica europea e del consorzio Airbus, che da luogo a numerose e complesse joint ventures tra imprese francesi, tedesche, inglesi ed anche italiane.

Un altro caso emblematico è quello dei **consorzi di imprese** create nei diversi paesi europei per le recenti aste sui cellulari di terza generazione (UMTS), che vedono tra loro alleate molte imprese che operano in settori diversi come le telecomunicazioni, l'informatica, i trasporti, l'energia, i servizi di pubblica utilità locali, i media, le costruzioni, la finanza e che possono portare un contributo tecnologico complementare a quello degli altri partner.

In seguito a **fusioni, acquisizioni** e dismissioni (**M&A**) è possibile osservare che le **relazioni di controllo mutano frequentemente** anche nel caso di imprese di grandi dimensioni, come ad esempio nelle imprese di telecomunicazione, che in seguito a processi di fusione passano da un gruppo all'altro anche più volte in pochi anni.

Lo sviluppo di un sistema produttivo regionale, ma anche nazionale, non procede in modo incrementale, come effetto della crescita delle imprese esistenti, ma è condizionato soprattutto nel medio e lungo termine dal **turnover delle imprese o dalla nascita e morte di molte imprese**.

Appare sempre più chiaro che **la grande impresa e la piccola impresa**, pur rappresentando due modelli di organizzazione della produzione spesso considerati come alternativi, devono ambedue confrontarsi con la stessa **sfida competitiva nei mercati internazionali** e seguono politiche organizzative tra loro simili e complementari. Infatti, il processo di **ricerca di una maggiore flessibilità da parte delle grandi imprese**, che adottano una struttura più decentrata, corrisponde al processo di **ricerca da parte delle imprese minori di forme di integrazione in reti o "network" dal carattere più formalizzato e stabile**.

In termini metodologici, **un sistema produttivo può essere analizzato secondo prospettive diverse** e non sorprende che chi adotta una prospettiva specifica non sia in grado di individuare processi, che sono invece fondamentali, se si utilizza una prospettiva differente. In particolare, **la prospettiva macro-economica di fatto si basa sul modello della concorrenza perfetta**, in cui **le imprese sono tutte uguali** (“agente rappresentativo”). Questa prospettiva è quasi irrilevante per chi si interessa all’analisi dei cluster di imprese o del comportamento della singola impresa. Di fatto è simile alla prospettiva di chi, **guardando un bosco da un luogo molto distante, ritiene che esso sia fatto di alberi tutti uguali**. Questa prospettiva potrebbe essere adeguata se l’obiettivo considerato è quello di analizzare e assicurare l’equilibrio tra aree naturali e insediamenti umani, ma è chiaramente inadeguata per altri scopi.

D’altro lato, **la prospettiva micro-economica**, che si basa sull’uso di modelli di management o di economia aziendale, porta allo **studio di casi singoli**. La regolazione delle relazioni avviene secondo un principio gerarchico. Ad esempio, questa prospettiva è simile a quella di **chi con gli strumenti della botanica è interessato alla cura della singola pianta**.

Invece, **la prospettiva meso-economica** si basa sul **paradigma del network e dei costi di transazione** (Williamson 1981). Essa è simile alla prospettiva di chi è entrato nel bosco e osserva le diverse dimensioni degli alberi, le diverse specie vegetali, l’intreccio delle diverse piante e le loro diverse funzioni e relazioni, che le legano in un rapporto di simbiosi. Ad esempio, questa prospettiva è adeguata per **chi è interessato a programmare lo sviluppo complessivo del singolo bosco o dell’economia di un dato paese, regione o settore**.

La differenza tra queste diverse prospettive spiega **le differenze cruciali tra il paradigma tradizionale della grande impresa ed il modello dei “network” di imprese**, sia di grandi che di piccole e medie dimensioni, che sono illustrate nella tabella 1. **La stessa realtà può essere analizzata ed interpretata in base a prospettive diverse**.

La complessità del modello moderno di organizzazione dell'industria contrasta con la semplicità astratta del modello neoclassico di concorrenza perfetta, che sopravvive come base metodologica delle analisi macro-economiche, delle **teorie della cosiddetta “supply side”** e delle indicazioni di politica economica di alcuni banchieri centrali. Tali indicazioni si basano su una prospettiva così aggregata o così distante dal problema considerato, che a volte possono essere utili come **indicazioni molto generali** e altre volte possono essere dannose e comunque irrilevanti, dato che **non sono in grado di considerare i veri problemi dello sviluppo di un sistema industriale moderno**.

D'altro lato, **l'integrazione crescente delle imprese in “cluster” di tipo settoriale o geografico** rende sempre meno adeguate le metodologie di analisi di tipo strettamente micro-economico o “aziendale”, mentre sono necessari metodi di analisi capaci di **considerare i meccanismi, che operano a livello di sistema complessivo** o che sono **di tipo “meso-economico” o intersettoriale**. Questi meccanismi operano a livello collettivo e spesso sono sconosciuti alle singole imprese. **“La mano invisibile del mercato” premia le imprese che anche per caso fanno le cose giuste**, a prescindere dalle capacità individuali dell'imprenditore. **Spesso gli imprenditori dicono le cose sbagliate ma fanno le cose giuste** (altrimenti sarebbero già scomparsi).

In particolare, **in una prospettiva macro-economica** appaiono come rilevanti **le forze che portano ad un equilibrio competitivo** e le caratteristiche di efficienza aggregata di quest'ultimo.

D'altro lato, **in una prospettiva micro-economica** sono fondamentali **i meccanismi di tipo sostanzialmente gerarchico, che legano tra loro le fasi di ideazione, decisione e attuazione** all'interno della singola impresa.

Invece, **in una prospettiva meso-economica** appare cruciale concentrare l'attenzione sui **meccanismi di interazione-consenso-cooperazione** tra le imprese che appartengono allo stesso cluster o network.

Tab. 1 – Due modelli di impresa e due strategie di competitività e sviluppo	
<i>Modello classico della grande impresa</i>	<i>Modello dell'impresa a rete o dei network di imprese</i>
Sviluppo dei ruoli manageriali	Sviluppo dei ruoli imprenditoriali
Rapporti di controllo stabili nelle imprese controllate	Variabilità elevata delle partecipazioni finanziarie tra i diversi gruppi e all'interno del gruppo
Riduzione dei costi del lavoro	Riduzione graduale del prezzo pagato ai subfornitori
Flessibilità del lavoro e licenziamento degli occupati	Stabilità e lealtà del lavoro e flessibilità dei contratti di subfornitura
Investimenti in R&S in campi tecnologici specifici	Integrazione di tecnologie differenti ed investimento nella formazione continua
Espansione incrementale delle capacità di produzione tramite investimenti in nuovi impianti produttivi	Veloce obsolescenza tecnologica e crescita della produttività tramite ristrutturazioni e “downsizing”
Massimizzazione delle vendite e della quota sul mercato nazionale	Focalizzazione su specifici segmenti del mercato internazionale
Sfruttamento delle economie di “scope” tra produzioni differenti	Focalizzazione in prodotti specifici e acquisizione di tecnologie complementari
Aumento della dimensione della impresa	“Spin-off” di nuovi “start-up” per lo sviluppo di prodotti nuovi
Crescita tramite le esportazioni	Internazionalizzazione dell'impresa e scambio di “know how”
Investimenti “greenfield” in paesi nuovi a basso costo del lavoro	Acquisizioni e cooperazione con imprese locali nei paesi più sviluppati
Fonte: Cappellin, R. ,and L. Orsenigo (2000), The territorial dimension of modern industry and the scope of regional industrial and labour market policies, in Klemmer, P. and R. Wink (eds.), Preventing unemployment in Europe. A new framework for labour market policy. Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, US, pp.166-187.	

Pertanto, l'analisi dei meccanismi dell'organizzazione di una **grande impresa** o di un **network di imprese comprese in cluster settoriale**, quali:

- i meccanismi di **potere e decisione strategica** e di **controllo finanziario** sulle imprese collegate,
- le decisioni di **contenimento dei costi** e di **integrazione o esternalizzazione delle produzioni**,
- i modelli di **organizzazione del lavoro**,
- le decisioni di **specializzazione o diversificazione** delle produzioni,
- le decisioni di **investimento** e i processi di **crescita o di riduzione dimensionale**,
- le decisioni sulle **strategie di ricerca e di innovazione**,
- i processi di **espansione a scala internazionale** o di internazionalizzazione,

dimostra che tali meccanismi sono molto diversi, quando la prospettiva di analisi passa:

- a) dallo studio dei meccanismi, che operano **all'interno di una grande impresa singola**, che in base all'approccio tradizionale **integri verticalmente** le diverse fasi di un dato processo produttivo,
- b) allo studio di una **impresa a rete** o di un **“network” di imprese**, tra loro **relativamente autonome e che fanno parte dello stesso “gruppo” industriale** o dello stesso **“cluster” settoriale**.

L'evoluzione dei **paradigmi organizzativi** e degli **approcci alle politiche economiche e industriali** deve essere inquadrata in un preciso **contesto storico** e nel quadro dell'**evoluzione tecnologica**.

Tab. 2: La relazione tra fasi di sviluppo, modelli organizzativi e modelli istituzionali		
1950	1970	1990
Paradigmi organizzativi:		
Fordismo	Imprenditorialità individuale e orientamento al consumatore	Sistemi integrati e just in time
Unità di produzione:		
Grandi imprese	Piccole imprese	Network
Obiettivi organizzativi:		
Crescita	Valorizzazione delle differenze	Mettere ordine nell'eterogeneità
Criteri di performance:		
Costo di produzione	Qualità dei prodotti e dei prodotti	Velocità dei processi
Fattori di competitività:		
Economie di scala	Flessibilità e networking interno e innovazioni di prodotto e processo	Sinergia, networking esterno e innovazioni organizzative
Modelli istituzionali:		
Centralismo	Autonomia regionale e federalismo competitivo	Reti di contratti e federalismo cooperativo
Principi di interdipendenza:		
Coordinamento gerarchico	Principio di sussidiarietà	Principio di cooperazione
Ruolo degli attori pubblici:		
Proprietà pubblica e dirigismo, "government"	Regolazione legislativa, "liberismo"	Integrazione delle reti e imprenditorialità collettiva, "governance"
Fonte: Cappellin R. (1997), Federalism and the network paradigm: guidelines for a new approach in national regional policy, in M. Danson (ed.), <u>Regional Governance and Economic Development</u> , London: Pion.		

La struttura dei network di subfornitura

Il ruolo delle piccole e medie imprese invece di diminuire è costantemente aumentato negli ultimi cinquanta anni, come effetto della focalizzazione crescente delle imprese maggiori nelle produzioni nelle quali esse hanno uno specifico vantaggio competitivo. Questo ha portato ad una frammentazione produttiva o all’**“esternalizzazione”** (**“outsourcing”**) di molte fasi di produzione e allo sviluppo di reti di subfornitura che legano tra loro le imprese grandi e medie con molte piccole imprese.

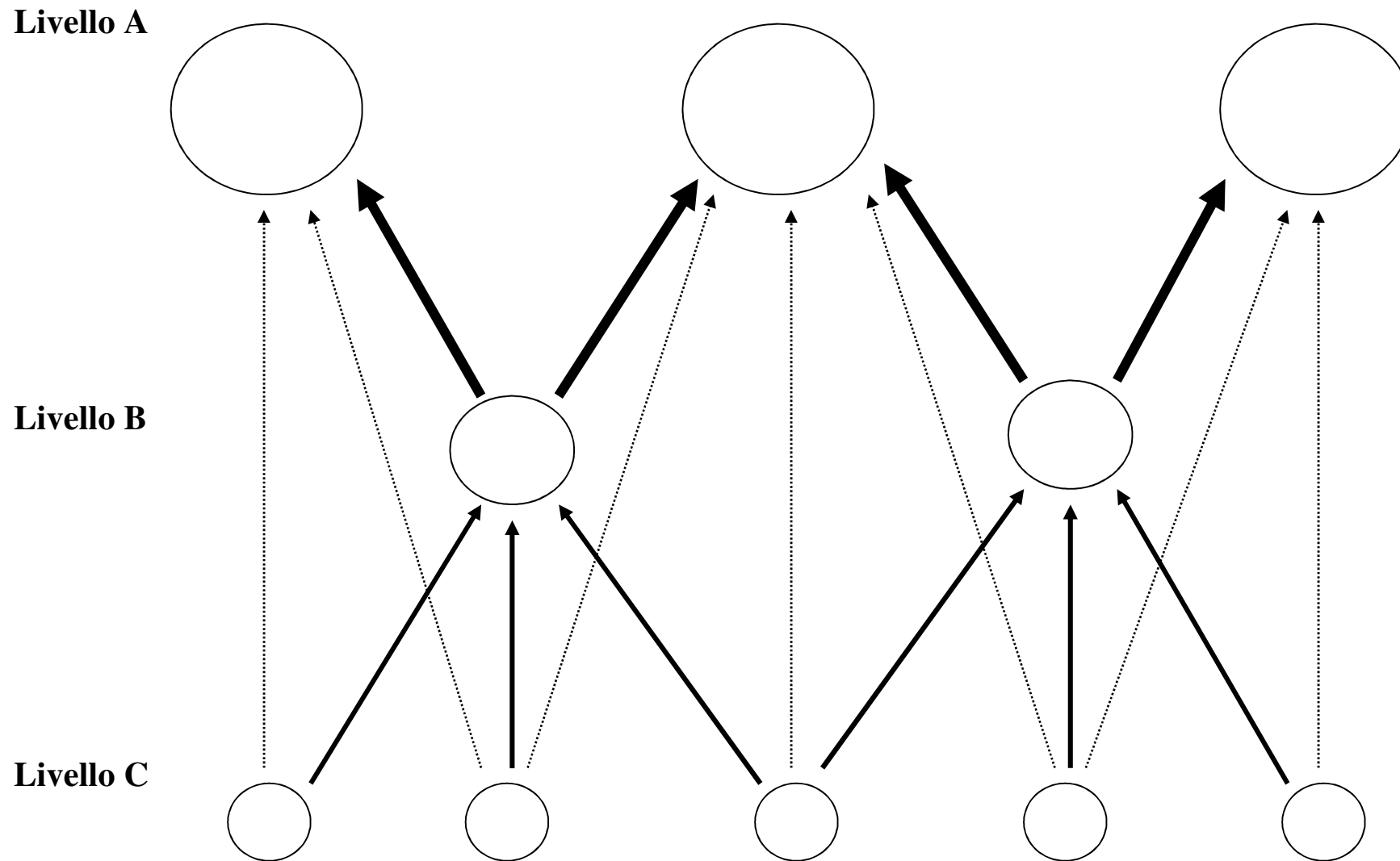
Le reti di subfornitura sono organizzate in **molteplici livelli**. Questi rappresentano le diverse fasi nelle quali si articola il processo produttivo complessivo: dal produttore di prodotti finali, al fornitore di prodotti intermedi e ai produttori di materiali di base e beni strumentali. Pertanto le stesse imprese sono **contemporaneamente fornitrici e committenti** di altre imprese.

Le imprese subfornitrici vendono normalmente ad una **pluralità di committenti** e questi ultimi normalmente si servono di una **pluralità di subfornitori**.

Inoltre, i subfornitori specializzati, operanti nei livelli produttivi posti più a monte, cercano di **integrare le produzioni di componenti intermedi** con la **produzione di prodotti finali, a maggiore valore aggiunto**. Pertanto essi cercano di **diversificare le proprie produzioni** e di **assicurarsi un rapporto più diretto a valle con il mercato finale**, imitando le produzioni dei propri committenti.

Le imprese si fanno concorrenza sia sul lato dei prodotti, cercando di vendere alla stessa impresa cliente, che **concorrenza sul mercato dei fattori**, cercando di strappare i fornitori più qualificati alle imprese concorrenti.

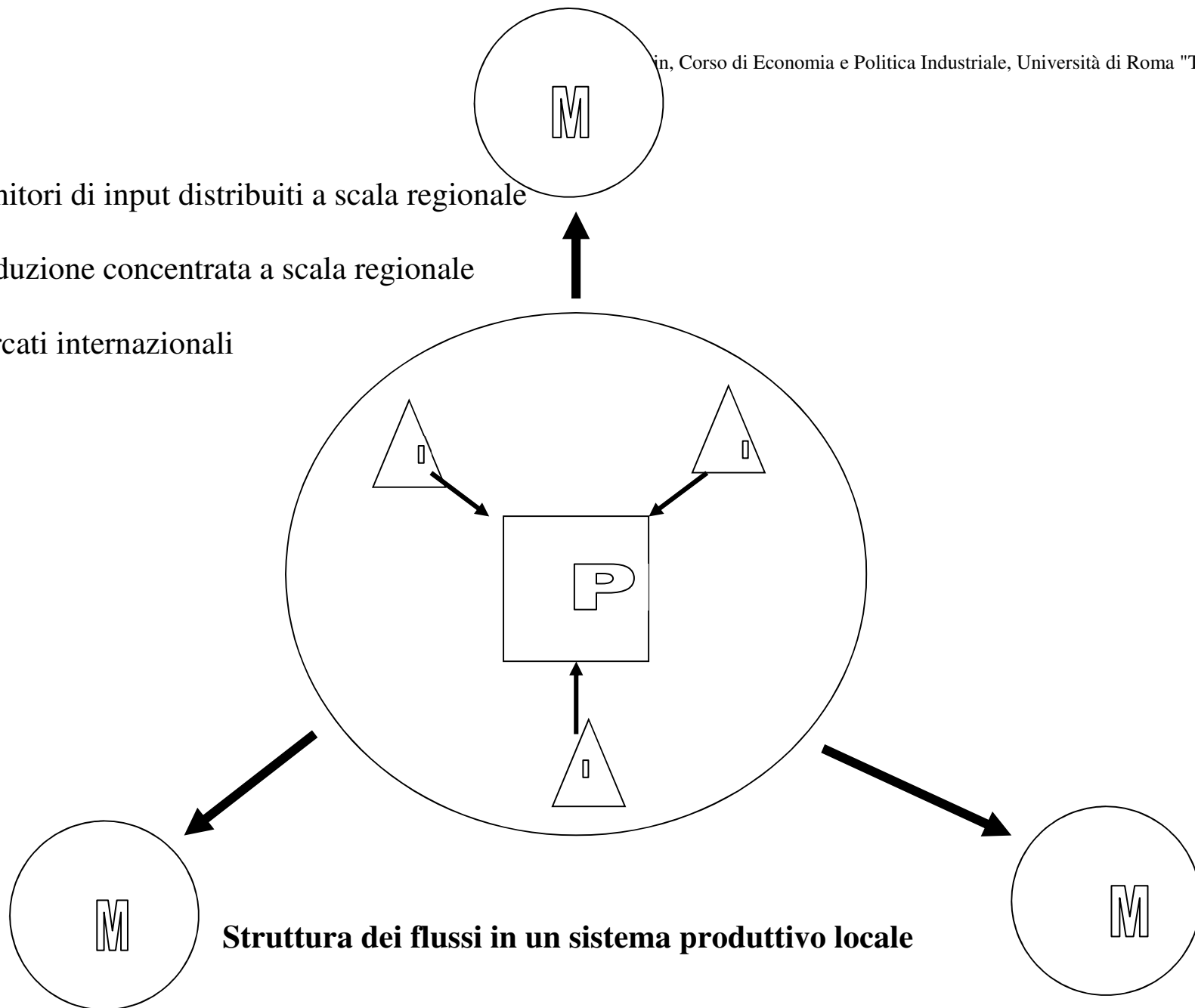
I flussi di prodotti tra tre livelli di imprese nel sistema della subfornitura



□ Fornitori di input distribuiti a scala regionale

P Produzione concentrata a scala regionale

M Mercati internazionali



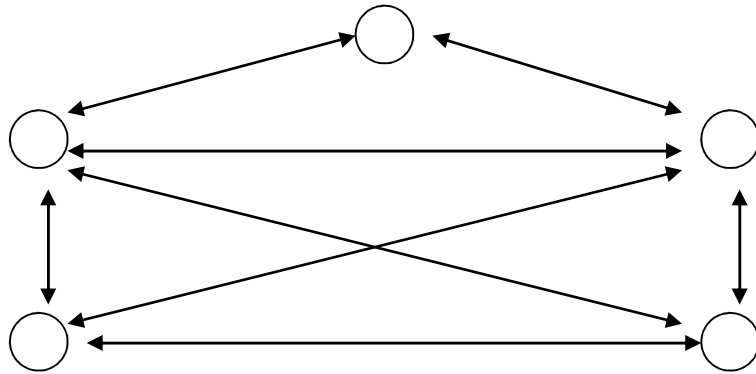
I network di subfornitura possono avere una **struttura relativamente piatta**, caratterizzata da molteplici **rapporti trasversali tra le diverse imprese**, o una **struttura relativamente gerarchica**, caratterizzata da un numero più limitato di **rapporti verticali tra imprese committenti e imprese fornitrici**.

Come indicato dal modello 3 sopra illustrato, le imprese spesso sono **imprese mono-impianto** e si avvalgono di una **molteplicità di subfornitori** localizzati nella stessa regione o area locale.

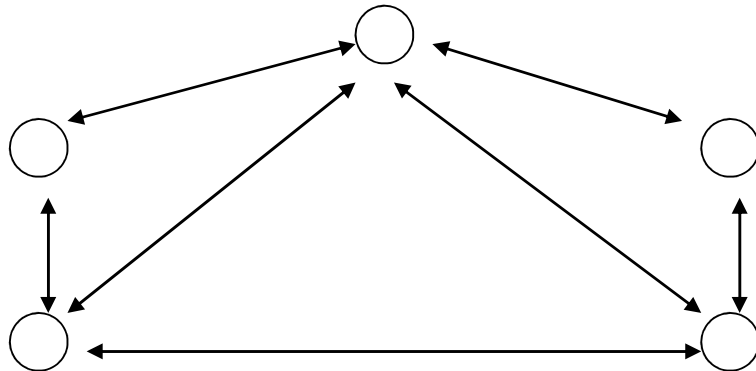
Invece, **i mercati di sbocco** e i relativi committenti sono normalmente **diffusi a scala internazionale** o interregionale.

Pertanto, **i flussi di prodotti intermedi e di conoscenze si muovono essenzialmente a scala locale**, mentre **i flussi di prodotti finali si muovono a scala interregionale e internazionale**.

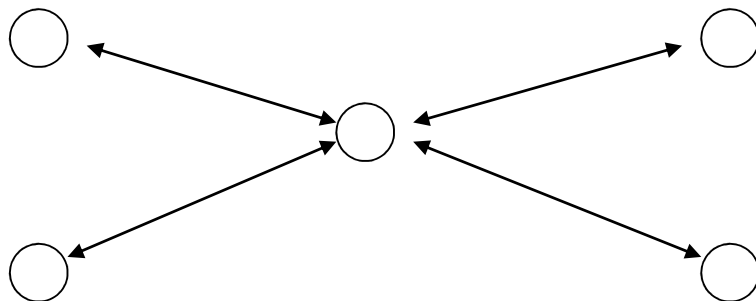
Strutture alternative di network di imprese (Bramanti e Maggioni 1992)



All ring no core



**Core - ring
(coordinating)**



**Core – ring
(leading)**

I fattori dello sviluppo delle relazioni di subfornitura: costi e tecnologia

Lo sviluppo di rapporti di subfornitura spesso è il risultato dell'obiettivo di **ridurre i costi di produzione**, che spinge le imprese a esternalizzare (“**outsourcing**”) talune produzioni prima svolte internamente.

Tuttavia altre volte, il ricorso alla subfornitura sembra essere soprattutto il risultato di un **vincolo di tipo tecnologico**. Infatti, le imprese ritengono che **la competitività richiede una maggiore focalizzazione** in quelle produzioni nelle quali esse godono di un vantaggio competitivo e la parallela dismissione di tutte le funzioni, nelle quali non dispongono del **know-how adeguato**, soprattutto quando l'evoluzione tecnologica è stata particolarmente rilevante in queste produzioni. Questo spinge le imprese a ricorrere a fornitori esterni quando adottano al loro interno importanti innovazioni di prodotto e processo che richiedono un **know-how non presente all'interno della impresa**.

E' quindi spesso la **possibilità di accedere ad un “know-how” specifico** o a una competenza specialistica, non disponibile all'interno della impresa committente, il motivo che induce quest'ultima ad esternalizzare fasi produttive, che non solo per motivi di costo ma anche per la loro qualità **non potrebbero essere efficientemente svolte al suo interno**.

In particolare, **alle imprese subfornitrici si domanda** sempre più di essere **capaci di risolvere in modo compiuto uno specifico problema**, eventualmente ricorrendo se necessario alle competenze di altre imprese da loro conosciute, piuttosto che eseguire una determinata produzione definita in modo preciso da parte del committente.

Il carattere sistemico dei network di subfornitura supera il rapporto bilaterale committente-fornitore

Le reti di imprese all'interno di uno specifico sistema territoriale indicano un **processo di “quasi integrazione verticale” crescente** o di creazione di filiere produttive. Le imprese da un lato mirano al **decentramento delle fasi non strategiche**, che possono essere svolte a costi minori e con qualità migliore da fornitori specializzati, e dall'altro percepiscono la necessità di **controllare tramite accordi con le altre imprese** le diverse fasi della “filiera” o della catena di creazione del valore aggiunto, sviluppando **accordi formalizzati di subfornitura** con imprese industriali “a monte” e con imprese di distribuzione “a valle”.

Appare inadeguata un'analisi dei singoli rapporti committente-fornitore presi isolatamente. Da un lato esistono **forti rapporti di concorrenza tra le stesse imprese committenti** sul lato del mercato dei rispettivi prodotti, che possono essere fortemente simili tra loro. Dall'altro, **le imprese committenti competono** tra loro per avere **relazioni privilegiate con le imprese sub-fornitrici più qualificate**, le quali hanno normalmente relazioni con una pluralità di imprese committenti.

Inoltre, **le imprese committenti hanno rapporti con una pluralità di fornitori, che operano in campi produttivi diversi**, ma tra loro complementari, e questo porta a creare **rapporti di tipo indiretto sia tra le imprese subfornitrici** (se sono fornitori della stessa impresa) **che tra le stesse imprese committenti** (che si avvalsero dello stesso fornitore). Infatti, dato che le imprese fornitrici producono prodotti tra loro simili anche se diversificati e che possono essere utilizzati da più imprese, questo determina **una relazione di tipo indiretto tra le stesse imprese committenti, anche se queste ultime operano in settori diversi.**

La diffusione delle relazioni di subfornitura nei settori industriali e nei settori terziari

Il processo di esternalizzazione delle produzioni e di sviluppo di relazioni di subfornitura si è progressivamente diffuso dai **settori di industrializzazione leggera**, nei quali tradizionalmente prevalgono le piccole e medie imprese, anche ai **settori caratterizzati da dimensioni maggiori**, come quello dell'industria **meccanica, elettronica ed automobilistica** ed in tempi recenti anche nel **settore dei servizi ad elevato contenuto di conoscenza (KIBS)**. Esso è il risultato di una tendenza generale della tecnologia e dei modelli organizzativi delle imprese. Il **costo di acquisti esterni rappresenta circa l'80% del fatturato** e il valore aggiunto o la remunerazione dei fattori interni (lavoro e capitale) solo il 20%. **La competitività dell'impresa dipende quindi in grande parte dai costi esterni** sostenuti (fonte: indagine annuale sui bilanci delle imprese Mediobanca).

Inoltre, è sempre più frequente il rapporto di subfornitura con **imprese di servizio** ("KIBS – knowledge intensive business services"), come singoli professionisti, tecnologi e imprese di ingegneria e di consulenza, che collaborano con le singole imprese per studi specialistici nella progettazione di nuovi prodotti e nella soluzione dei diversi problemi di produzione. Di fatto, **il ricorso a servizi esterni nuovi e qualificati non è il risultato di un'esternalizzazione di produzioni di servizi già esistenti** all'interno della singola impresa, ma va interpretato piuttosto come **strumentale ad una diversificazione delle competenze tecnologiche interne** alle singole imprese. Infatti, l'adozione di cambiamenti interni come le innovazioni di prodotto e processo richiede spesso **l'utilizzo di servizi specialistici esterni nuovi**.

In taluni casi, **le imprese committenti tendono a trasformarsi esse stesse in imprese di servizi** in quanto **concentrano le rispettive risorse nell'attività di progettazione tecnica, di contatto con il cliente, di finanziamento della produzione e di organizzazione di una complessa rete di fornitori** sia locali che esterni all'area locale. Talvolta **persino l'assemblaggio delle componenti viene affidato ad imprese esterne**, che sono strettamente coordinate dal punto di vista tecnico.

Il rapporto con la grande impresa internazionale nei network di subfornitura: “partnership”

A volte l'impresa subfornitrice è inserita in una rete a scala nazionale nella quale **i committenti finali sono grandi imprese internazionali** e questo determina un'**internazionalizzazione indiretta delle imprese subfornitrici**, anche se non sono direttamente esportatrici.

Nel caso dei rapporti di fornitura **con le grandi imprese multinazionali sono necessarie dimensioni maggiori**, anche perché **i committenti vogliono avere garanzie di stabilità finanziaria dei fornitori** e di sicurezza di trovare parti di ricambio e **richiedono standard di affidabilità molto elevati**, per non vedere compromesso il loro marchio agli occhi del cliente finale.

L'esistenza stessa di un contratto di fornitura, che è il risultato di **un'attività attenta e complessa di selezione**, legittima il subfornitore, lo rende parte di un gruppo relativamente esclusivo di **“partner”** e gli assicura l'accesso a informazioni tecniche riservate, quali le specifiche dei prodotti, che di fatto lo favoriscono rispetto a possibili concorrenti nell'ottenere altri contratti nei periodi successivi. E' pertanto **il vincolo informativo e la fiducia reciproca** il fattore che spiega la **continuità della relazione**, anche quando non esiste alcun impegno formale a medio e lungo termine.

Il carattere gerarchico dei network di subfornitura nei sistemi locali: “leadership” e “tutorship”

L’organizzazione a rete delle relazioni tra le imprese ha un **carattere tendenzialmente gerarchico**. **All’interno del sistema locale** sono individuabili imprese che svolgono una funzione di **imprese “leader”**, perché alimentano la **domanda di fornitura** verso molte altre imprese minori o perché hanno contribuito in modo significativo allo **sviluppo della tecnologia utilizzata** successivamente anche da molte altre imprese fornitrici.

Compito della impresa “leader” è quello di assicurare un **flusso stabile di ordini** e di aver consolidato una **presenza forte sul mercato nazionale** o internazionale, ma anche quello di **promuovere l’evoluzione della tecnologia** dell’intero comparto produttivo e di definire una **strategia di sviluppo a medio termine** dello stesso.

I rapporti con la grande impresa sono relativamente buoni e stabili ma non possono essere definiti come **rapporti di “partnership”** dato che sono nettamente squilibrati. La grande impresa più che trasferire conoscenze sembra stimolare l’evoluzione delle conoscenze nei suoi fornitori specializzati. Essa svolge una **funzione di “leadership”** e stimola **l’evoluzione delle conoscenze nei suoi fornitori specializzati**.

Diverso è **il ruolo delle imprese di dimensioni intermedie nei confronti dei subfornitori di piccole dimensioni**. Esse sembrano svolgere una **funzione “tutorship”**, dato che seguono in modo stretto le loro produzioni, indicano con precisione le specifiche tecniche e talvolta **offrono le stesse materie prime e gli impianti necessari**.

I fattori competitivi delle imprese nelle reti di subfornitura

La selezione tra i diversi fornitori non è svolta dal meccanismo anonimo del mercato, ma è risultato di scelte esplicite dei singoli committenti, che pertanto condizionano lo sviluppo delle imprese fornitrici.

Il prezzo è sostanzialmente dato dal mercato e determinato dalla tecnologia, dai costi e da un equo margine di profitto per il fornitore.

Invece, il fattore di selezione fondamentale nelle scelte dei committenti è la qualità del servizio/prodotto. Pertanto, i fattori che incidono sulla selezione dei fornitori sembrano essere:

- la **sicurezza** nell'approvvigionamento e nei tempi di consegna,
- la **certezza della qualità del prodotto** e la riduzione del rischio di partite inidonee
- i **tempi di ricerca di nuovi fornitori** o la lunghezza intrinseca del processo di selezione,
- il **rapporto di fiducia** costruito nel tempo che evita situazioni di tipo opportunistico,
- la **capacità di migliorare la qualità** con il progredire delle esigenze del committente,

Peraltro, il successo di alcune imprese fornitrici possono dipendere più che da capacità interne da cambiamenti avvenuti a livello internazionale. Ad esempio, le ragioni della sopravvivenza e della stessa crescita di alcuni settori tradizionali e imprese in Italia possono essere non tanto le loro specifiche **capacità** e scelte tecnologiche e organizzative, quanto l'**opportunità** creata dal fatto che i loro principali **concorrenti** in altri paesi europei di più antica tradizione industriale hanno visto crescere notevolmente i rispettivi costi del lavoro maggiori e quindi sono stati indotti **a ritirarsi da alcune produzioni tradizionali e con bassi margini per riconvertirsi verso altre produzioni più complesse e remunerative.** Questo ha creato un nuovo mercato per lo sviluppo di imprese di imprese italiane che operano in tali produzioni.

La stabilità delle reti di subfornitura e la loro flessibilità

I rapporti di subfornitura hanno apparentemente la natura di un rapporto di scambio commerciale in senso stretto, nel quale dal punto di vista giuridico **non è previsto alcun vincolo di continuità**. Nonostante questo, di fatto tali rapporti durano diversi anni. **I fattori della stabilità del rapporto** non vanno pertanto individuati in uno specifico accordo, quanto nella **reciproca convenienza a mantenere la relazione**, dato l'**elevato costo di un eventuale cambiamento** del fornitore o anche del cliente.

Le imprese committenti tendono a limitare il numero delle imprese “terziste” e le relazioni con le stesse sono molto stabili nel tempo. A loro volta **le imprese “terziste” producono** la gran parte della loro produzione **per un numero molto limitato di clienti**.

La competitività delle singole imprese dipende in modo cruciale non solo **dalle capacità tecnologiche e organizzative interne**, ma anche dal **poter contare su un gruppo specifico, consolidato e spesso non molto numeroso di subfornitori**, che assicurino la certezza sulla qualità del loro prodotto/servizio e una pronta flessibilità nella risposta al mutare delle esigenze di produzione.

Dato che, elemento di forza della impresa diventa il poter aver **accesso ad un “know-how” specialistico** sviluppato dai propri committenti o fornitori, è importante per le imprese **stabilizzare o rendere durature le relazioni** con gli stessi in modo da consentire una graduale crescita ed evoluzione di tale know-how. I rapporti di subfornitura **durano spesso molti anni** e sono caratterizzati da una **stabilità per certi aspetti maggiore**, se non analoga, a quella che caratterizza il turnover nei **rapporti di lavoro dipendente**.

Il ricorso crescente all'esternalizzazione e alla subfornitura è anche dovuto alla **convenienza da parte delle imprese a ridurre gli investimenti interni** e a scaricarne l'onere degli investimenti necessari sui fornitori.

Lo sviluppo di relazioni di cooperazione nei network di subfornitura

La piccola dimensione della maggior parte delle imprese accentua la loro dipendenza da fattori esterni e aumenta la loro precarietà. Gli imprenditori certamente non auspicano un aumento della concorrenza con le altre imprese dello stesso comparto produttivo sul mercato delle produzioni o sul mercato dei fattori produttivi, ed in particolare nel mercato della subfornitura e nel mercato del lavoro dei lavoratori qualificati. **Al contrario le imprese mirano ad assicurare la massima stabilità delle loro relazioni** con:

- i clienti,
- i fornitori,
- i lavoratori qualificati.

Pertanto, la **fidelizzazione del cliente**, l'esplicita **cooperazione produttiva con i fornitori**, il rapporto reciproco di **fiducia e fedeltà dei lavoratori più qualificati** condizionano la sopravvivenza e anche lo **sviluppo delle singole imprese**.

La cooperazione a scala locale spesso non è di tipo esplicito, come nel caso dell'adesione di diverse imprese ad uno **specifico progetto comune** e del conferimento ad una joint-venture di risorse da parte dei singoli partners, **ma è di tipo implicito** in quanto si basa sulla **reciproca convenienza in una prospettiva di medio e lungo termine** a mantenere nel tempo il rapporto di subfornitura. Per questo motivo essa può essere definita come una **“cooperazione implicita”** o informale.

Peraltro, **le imprese investono in modo rilevante nella relazione**, che le lega tra loro in termini di scambio di informazioni, di conoscenza delle esigenze rispettive e di conoscenze tecnologiche, e **sviluppano un processo interattivo di apprendimento**, che rafforza la fiducia, la stima reciproca e la responsabilità comune nella soluzione di problemi tecnici di produzione comuni.

L' interazione tra specializzazione delle singole imprese e integrazione verticale nelle filiere produttive

In un sistema produttivo locale moderno esiste un rapporto stretto tra:

- a) il processo di **crescente specializzazione delle singole imprese**,
- b) lo sviluppo di rapporti di **collaborazione produttiva** (“co-makership”) tra le diverse imprese e
- c) la crescente **integrazione verticale** (“verticalizzazione”) **delle filiere produttive** (Cappellin 1998).

Infatti, **le imprese ritengono che la competitività richiede una maggiore focalizzazione** in quelle produzioni nelle quali esse godono di un **vantaggio competitivo e la parallela dismissione di altre funzioni**. La specializzazione crescente porta le imprese maggiori in un dato territorio a **decentrare** (“outsourcing”) talune produzioni, che nel passato erano compiute al loro interno e che determinavano l'esistenza di grandi gruppi industriali quasi autosufficienti ed estremamente diversificati. Le imprese da un lato mirano al **decentramento delle fasi non strategiche**, che possono essere svolte a costi minori e con qualità migliore da fornitori specializzati, e dall'altro percepiscono **la necessità di controllare tramite accordi con le altre imprese tutte le fasi della “filiera”** o della catena di creazione del valore aggiunto, sviluppando **accordi di subfornitura** con imprese industriali **“a monte”** e con **imprese di distribuzione “a valle”**.

Secondo il **modello della “co-makership”**, il fornitore di componenti o di servizi è dotato di **una crescente autonomia e deve assicurare un contributo originale alla qualità del prodotto finale**, facendosi carico ad esempio del costo dello sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Pertanto, le reti di imprese all'interno di uno specifico sistema territoriale indicano un processo di crescente **“verticalizzazione” o di creazione di filiere produttive**. Tale integrazione verticale non implica, come nel passato, l'integrazione della produzione di tutte le fasi all'interno della stessa impresa, quanto **l'emergere nel sistema produttivo locale di imprese “leader”**, capaci di **individuare problemi comuni e di mobilitare le altre imprese** tramite il consenso e le convenienze di mercato, piuttosto che tramite rapporti d'autorità basati sul controllo finanziario.

L'interazione tra diversificazione delle produzioni dell'impresa e la spinta alla creazione di nuove imprese

Una seconda caratteristica di un sistema produttivo locale moderno è data dalla relazione tra:

- a) il processo di **sviluppo di nuove conoscenze**,
- b) la crescente **diversificazione produttiva interna**,
- c) l'esistenza di una soglia o **vincolo dimensionale superiore** alle imprese e
- d) la promozione di "spin-off" o la **creazione di nuove imprese** (Cappellin 1998).

Infatti, le relazioni di sub-fornitura spingono le PMI a **sviluppare relazioni con più di un solo committente** e questo facilita lo sviluppo e la **diversificazione verso nuovi settori produttivi**, sotto lo stimolo delle nuove esigenze dei loro clienti.

Le **nuove produzioni emergono** originariamente come **il risultato di un processo di apprendimento** e come **risposta ai bisogni tecnologici** interni delle singole imprese o ai nuovi bisogni dei committenti nuovi e tradizionali della impresa.

Solo più tardi, tali **nuove produzioni si possono tradurre nella creazione ("spin-off") di nuove imprese** specializzate, che si possono sviluppare in modo autonomo rispetto all'impresa originaria. Tali "spin-off" consentono di **valorizzare la conoscenza acquisita** da un'impresa in nuovi settori di attività.

Pertanto, il processo di specializzazione favorisce **la creazione di nuove imprese** e una **progressiva diversificazione** e eventuale **riconversione** dell'economia regionale **verso nuovi settori più qualificati**.

Di fatto, **l'obiettivo delle PMI non sembra essere quello di aumentare le loro dimensioni**, mentre un ruolo cruciale ha assunto la capacità delle PMI di **riorganizzare le relazioni con altre imprese sia monte che a valle** dell'impresa considerata. Gli imprenditori **preferiscono la creazione di una nuova impresa all'allargamento della impresa originaria**.

Pertanto, le regioni più dinamiche sono quelle ove gli impatti negativi sui livelli occupazionali determinati dalle **chiusure quasi inevitabili di molte imprese** e la **riduzione ("downsizing") delle imprese esistenti** soprattutto di grandi dimensioni **sono compensate dalla nascita e dallo sviluppo rapido di molte nuove imprese** di piccola e media dimensione, spesso in campi di attività nuovi.

La **crescita dell'occupazione locale** è connessa con la **crescita del numero delle imprese** piuttosto che con la crescita della dimensione delle singole imprese.

Le **nuove imprese** difficilmente sorgono in campi produttivi completamente nuovi o come risultato dell'investimento da parte di imprese esterne, mentre quasi sempre **sorgono come spin-off di imprese già esistenti**, dato che sono create direttamente dagli stessi imprenditori o da tecnici e lavoratori che erano precedentemente occupati in queste imprese. Pertanto, tali spin-off sorgono principalmente **nello stesso settore o in settori strettamente collegati**.

Le interazioni tra crescita della produttività e crescita delle imprese

Una terza caratteristica di un sistema produttivo locale moderno è quella tra:

- a) la crescita dei **costi salariali**,
- b) gli aumenti di **produttività**,
- c) l'esistenza di un **vincolo dimensionale inferiore** alle imprese e
- d) lo sviluppo di **nuove produzioni** (Cappellin 1998).

Per le PMI il **costo del lavoro** più che un fattore che spinge alla rilocalizzazione in altre aree o paesi rappresenta uno stimolo che spinge ad aumentare la **produttività della impresa**, dato che le PMI a differenza delle grandi imprese non possono normalmente scegliere una localizzazione troppo distante dall'area di origine dello stesso imprenditore.

Quando la produttività del lavoro aumenta, **difficilmente le PMI possono ridurre gli occupati**, dato che essi fanno parte della stessa famiglia imprenditoriale o sono caratterizzati da capacità tecniche che non sono facilmente sostituibili e per il timore che questi lavoratori possano trasferire le loro conoscenze alle imprese concorrenti. Inoltre **il numero particolarmente limitato degli occupati non consente alle PMI di ridurre ulteriormente l'occupazione** per conseguire aumenti di produttività senza il pericolo di sconvolgere l'intera organizzazione produttiva ed il venire meno di poter svolgere funzioni essenziali per l'impresa stessa.

La crescita della produttività non determina quindi una diminuzione della occupazione, ma **spinge le PMI a espandere i propri livelli produttivi, individuando nuovi possibili mercati** o sviluppando il “know-how” produttivo esistente verso **nuove produzioni**. Ne segue una **diversificazione crescente sia dei mercati che dei prodotti tradizionali**. Secondo un “**modello endogeno**” di sviluppo le risorse produttive locali quali la forza lavoro e le conoscenze produttive sono gradualmente reinvestite in nuove produzioni e/o in nuove imprese.

La maggiore flessibilità dei sistemi produttivi locali nei processi di ristrutturazione

Le PMI sono profondamente **inserite nel loro contesto territoriale** e sono in grado di assicurare una **maggiore stabilità e crescita della occupazione rispetto alle grandi imprese**.

Caratteristica di un sistema produttivo di PMI è la rilevante flessibilità nei processi di ristrutturazione. Di fatto, la cosiddetta “flessibilità” è molto maggiore in un sistema industriale basato su una divisione del lavoro molto spinta tra imprese piccole e medie specializzate e legate tra di loro da rapporti di fornitura di quanto non sia nel caso di un sistema industriale basato su poche grandi imprese verticalmente integrate. Ad esempio, **nell’arco di un decennio circa la metà degli occupati** nel settore industriale in una regione sviluppata, come la Lombardia, **cambia lavoro in seguito al processo di chiusura e di nascita delle imprese locali**.

In particolare, **la sostituzione dei fornitori è un fenomeno normale che avviene frequentemente**, dato che questi rapporti hanno **la natura di un rapporto di scambio “commerciale”**.

La risoluzione dei contratti di fornitura avviene **molto più velocemente e in modo meno costoso rispetto ai processi di ristrutturazione, “downsizing” e riorganizzazione tipici delle grandi imprese**, come accade in altri paesi, ad esempio gli Stati Uniti, ove la “libertà” di licenziamento è ben maggiore che in Europa.

Infatti, mentre **i processi di “outsourcing” rappresentano la regola in un sistema industriale basato sulla subfornitura e le PMI**, essi rappresentano uno shock radicale nei sistemi industriali basati su una forte integrazione verticale nell’ambito di grandi imprese, come negli USA.

Pertanto, in un sistema industriale basato su una fitta rete di PMI, **i processi di ristrutturazione hanno minori effetti sui livelli di disoccupazione** specie quelli di lunga durata. Infatti, **le imprese subfornitrici**, i cui contratti di sub-fornitura siano stati risolti da una data impresa, molto spesso **sono in grado di trovare nuovi sbocchi commerciali** e di **riconvertire le produzioni** verso nuovi bisogni di altre imprese già loro committenti o anche di nuove imprese. Questo può **assicurare un'occupazione stabile ai lavoratori** delle piccole imprese subfornitrici.

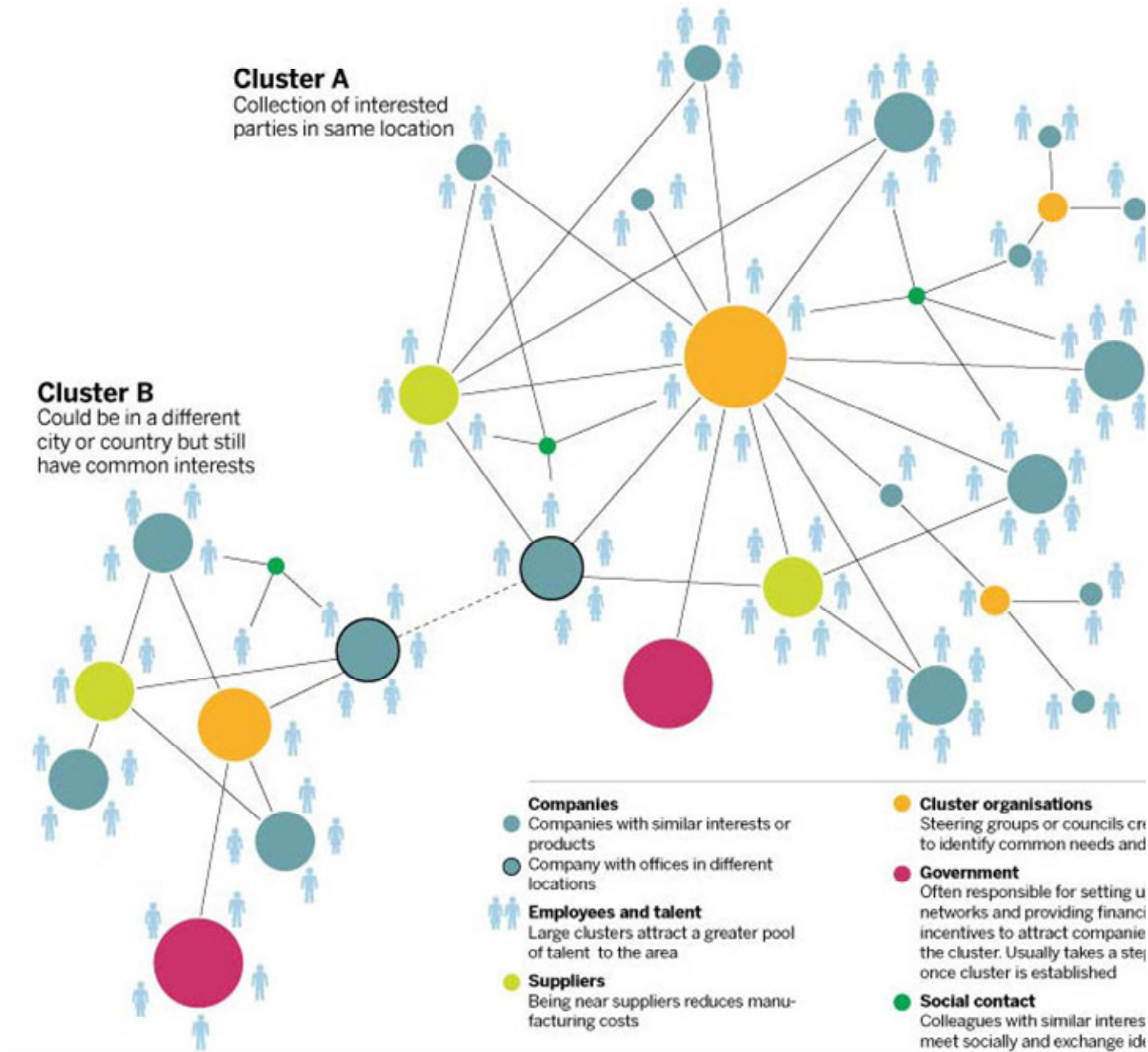
In particolare, il **processo di riconversione produttiva delle diverse imprese subfornitrici**, anche se complesso e rischioso, è certamente **più agevole e meno costoso dello sforzo richiesto dalla riqualificazione professionale e dalla ricerca di un nuovo lavoro per migliaia di lavoratori singoli**, che venissero licenziati nell'ambito degli inevitabili processi di **ristrutturazione di una grande impresa**.

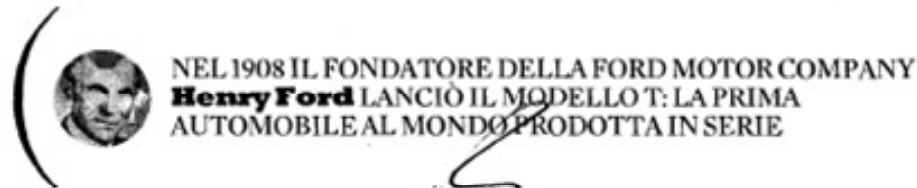
In questo secondo caso è necessario risolvere migliaia di problemi individuali tra loro eterogenei, che comportano tempi molto lunghi e costi elevati, come il costo in termini di indennità di disoccupazione, di assistenza alla ricerca di un nuovo lavoro e di riqualificazione professionale. **Ogni singolo lavoratore deve cercare individualmente un'occupazione alternativa**, spesso con difficili problemi di riqualificazione professionale, e il rischio di emarginazione e di disoccupazione di lunga durata è molto alto. La conseguenza inevitabile è quella di un **aumento rilevante del tasso di disoccupazione** dell'area considerata. Infatti, **non è facile creare nuove imprese dal nulla, tramite interventi di "job creation"**.

Invece, in un sistema basato sulle PMI, **le imprese subfornitrici** interessate dalla riduzione degli ordini da parte di grandi imprese committenti, che devono procedere ad una ristrutturazione, **possono essere aiutate tramite opportuni servizi di consulenza e tecnologici** a sviluppare **sbocchi di mercato alternativi**, sia mantenendo le loro specializzazioni produttive che eventualmente tramite un **adattamento della loro vocazione produttiva tradizionale**.

Il problema occupazionale conseguente ad una crisi di produzione **non viene risolto in modo individuale ma in modo “collettivo”** tramite **una riorganizzazione delle piccole e medie imprese** in cui essi sono occupati.

Pertanto, un sistema basato sulla divisione del lavoro tra molte PMI assicura **una maggiore flessibilità del lavoro**. Esso permette di ridurre la disoccupazione di lunga durata e comporta una **minore dispersione del know-how produttivo e organizzativo** incorporato nelle imprese esistenti e nei singoli lavoratori.





AUTO design

Oggi chi progetta vetture deve saper garantire qualità su tutta la filiera. Il caso Toyota insegna

DI MARIO CIAMFLONE

Il "pedal storm", il maxi richiamo multiplo di Toyota da oltre otto milioni di veicoli, per malfunzionamenti al comando dell'acceleratore e per i difetti al software dei freni della Prius, ha causato una tempesta mediatica che, da una parte fa sorgere non completamente fondati dubbi sulla qualità della Casa automobilistica nipponica e, dall'altra, offre lo spunto per comprendere quanto l'automobile sia sempre più un aggregato, molto complesso, di sistemi e sottosistemi meccanici ed elettronici ingegnerizzati e prodotti da pochi giganti specializzati. Che si avvalgono, a loro volta, di una miriade di piccoli fornitori di secondo, terzo e quarto livello.

L'industria dell'auto è composta da deci-

la simulazione ad applicazioni (Plm) per la gestione del ciclo di vita dei prodotti fino a sistemi (Pro, Scm e Crm) che consentono di governare l'intera filiera mettendo in comunicazione aziende e team diversi che lavorano virtualmente come se appartenessero a un'unica organizzazione.

I costruttori comunque non esternalizzano tutto, ma tendono a sviluppare in casa, avvalendosi anche dei propri centri ricerca, quei sistemi e quelle tecnologie che gli permettono di mantenere un vantaggio competitivo nei confronti degli altri. Lo sviluppo di un pianale, ovvero il cuore di un'autovettura, anzi di intere famiglie di macchine, è tipicamente appannaggio interno delle singole case, così come i motori, anche se in questo caso sono sempre più frequenti le alleanze tra concorrenti. Altre

Hella
•Fari
•Illuminazione



5.725 milioni di dollari

13% Nord America
76% Europa, 11% altri

Hella offre ampia sinergia ai produttori, grazie all'esperienza nell'illuminazione e nell'elettronica. Tutto ciò garantisce i benefici di un'azienda flessibile. Grazie ad una strategia nel creare un network di fornitori, Hella è quel valore aggiunto per le industrie automobilistiche.

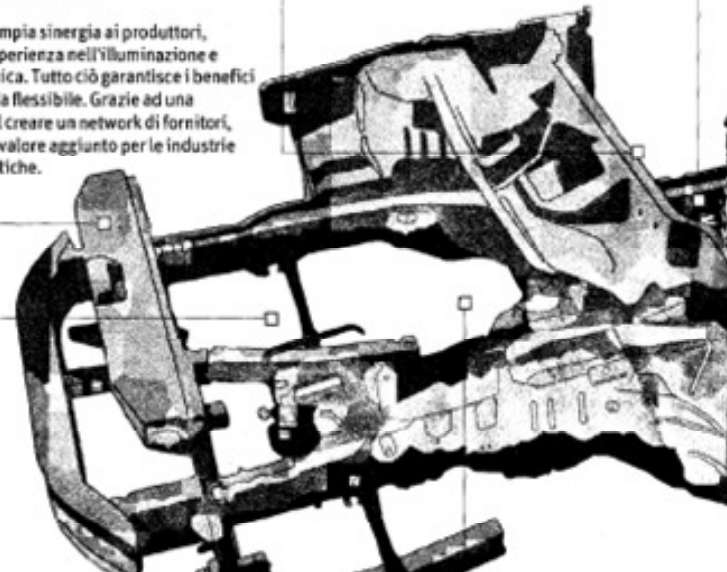
Magneti Marelli
•Strumentazione
•Infomobilità



7.560 milioni di dollari

4% Nord America 80% Europa,
3% Asia 14% altri

Magneti Marelli Powertrain è la business line di Magneti Marelli dedicata alla produzione di componenti per automobili. Il "quartier generale" della Powertrain è sempre a Bologna, nella sede di via del Timavo, dove nel 1920 era iniziata la produzione di carburatori Weber.



zioni giganti che a loro volte si avvalgono di un numero limitato di grandi supplier talvolta sconosciuti al grande pubblico come per esempio Johnson Controls, Trw o Ap Lockheed, ma anche noti come Brembo o Siemens. Le case automobilistiche sono dunque diventate system integrator: in pratica, assemblano macrocomponenti concepiti da altre aziende, talvolta sviluppati ad hoc, magari da team congiunti costruttore-fornitore, altre volte ideati dal supplier con elevati investimenti in ricerca e sviluppo e offerti sul mercato.

Per una casa automobilistica la sfida - e il caso di Toyota ne è l'esempio - è riuscire a controllare l'intera catena che va dalla progettazione "in house" al co-design con i fornitori, dalla definizione delle strutture, all'assemblaggio, ai test su strada. Solo gestendo la catena e i fornitori si può ottenere quella qualità totale che da sempre è stato il vanto di una Toyota e pervenire non soltanto a quella, comunque tanto decantata, qualità "percepita" che tradotta in soldoni vuol dire bell'apparenza, illusione di contenuti hi-tech e sotto la pelle quasi nulla: materiali scadenti e strutture progettate con l'obiettivo, sempre più pressante in tempi di crisi, di abbattere i costi.

A questo punto è lecito chiedersi dove sia depositata la conoscenza e il know-how tecnologico dell'industria dell'auto. In realtà nell'automobile moderna la conoscenza, e dunque anche le responsabilità in caso di errore, è condivisa con tutti i membri della catena che porta allo sviluppo e alla commercializzazione di un oggetto complesso come un'automobile. In tutto questo processo la rete e l'information technology hanno un ruolo chiave, con soluzioni che spaziano dal software per la progettazione

tiAir, il sistema di Fiat, simile al Valvetronic di Bmw, che permette di creare motori a benzina piccoli, ma potenti e verdi, è stata concepita dal costruttore insieme al partner molto vicini anche economicamente.

Va anche ricordato che fino a pochi anni fa costruttori come Ford e Gm avevano i propri produttori di componenti che successivamente furono incorporati in operazioni di spin-off. Toyota non fa eccezione anche se spesso si comporta, in pieno stile nipponico, da zaibatsu controllando fornitori chiave come Denso o Aisin Seiki.

L'industria dell'auto - si sottolinea - è comunque storicamente tra le più conservative e poco propense a fughe tecnologiche in avanti, sia per preservare lo status quo del business sia per non incappare in errori gravi utilizzando soluzioni non sperimentate a sufficienza. Anche perché ad essere conservatore è anche l'automobilista. E l'innovazione?

All'innovazione concorre tanto la casa quanto quei grandi fornitori, che si contano sulle punte delle dita, in possesso di forti competenze e grandi risorse da investire in ricerca e sviluppo. Bosch, per esempio, ha contribuito a rivoluzionare l'automobile con innovazioni straordinarie e salva vita come l'Abs, introdotto più di 30 anni fa su berline Mercedes e Bmw e poi, progressivamente, rese disponibili per tutti. Altre volte grandi idee straordinarie come il common rail, quel mix di elettronica e meccanica dell'iniezione del carburante che ha cambiato il diesel facendolo diventare pulito, performante e sportivo, sono state sviluppate dai centri ricerca delle case (Fiat in questo caso) e poi, con un certo grado di magia, cedute agli altri.

mario.cianflone@ilsolenzolare.com

Genesi di un modello

Le parti e il tutto. L'automobile? È una piattaforma. Una base, detta planale, sulla quale vengono montati tutti i componenti e i subcomponenti: dal gruppo motopropulsore e cambio alle sospensioni fino ad elementi come radiatori, sistemi di scarico e ovviamente le parti che compongono l'allestimento interno, dai sedili alla plancia. Il tutto viene successivamente vestito con la parte esterna della carrozzeria, quella visibile, quella che differenzia un modello da un altro anche se poi, sotto la pelle, la base è uguale anche in automobili molto diverse per tipologia e persino marchio. La Fiat 500, per esempio, è strettamente imparentata non solo con la cugina Panda ma anche con la rivale Ford Ka. Di esempi ce

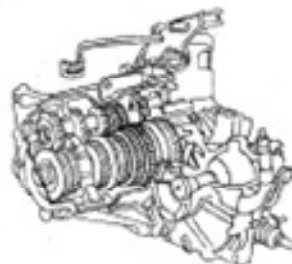
ne sono decine. Una volta le auto erano realizzate montando la carrozzeria, le sospensioni e il motore su un telaio a longheroni, da decenni utilizza invece la scocca portante che permetta realizzare auto con maggiore semplicità ed economie di scala. Architetture moderne con nuovissima Compact del Gruppo Fiat, che far la sua prima apparizione con la Alfa Romeo Giul al prossimo Salone di Ginevra, sono modulari dunque permettono di variare parametri dimensionali fondamentali come passo e carreggiata, per realizzare vetture molto diverse utilizzando un'unica base sulla quale si concentrano i maggiori investimenti in ricerca e sviluppo. (m.cio.)



ZF
•Trasmissione
•Cambi

16.891 milioni di dollari

10% Nord America
69% Europa, 15% Asia, 6% altri



La ZF Friedrichshafen AG è una multinazionale tedesca produttrice di sistemi di drive in per l'industria automotive. Fondata nel 1907 dal pioniere dell'aria Ferdinand von Zeppelin, il marchio ZF è fornitore di primo equipaggiamento di impianti di sterzo per vetture.

6

SEI CILINDRI PER PANAMERA

Rappresentano l'offerta entry level La Porsche Panamera risulta più risparmiativa nei consumi

PATROL DI LUSO

Il nuovo Nissan Patrol è più elegante Nell'allestimento spiccano i monitor da 7 pollici per i passeggeri



MURCIELAGO A QUOTA 4MILA

Con una versione speciale per un cliente cinese, Lamborghini celebra la produzione della Murciélago

6

nova >>>INCHIESTE

Il Sole 24 Ore, Giovedì 18 Febbraio