

Aprilia: una ripresa virtuosa grazie alle alleanze strategiche



Dopo anni di forte crescita e grandi successi dovuti all'innovatività e la qualità tecnologia dei propri prodotti, nel 1989 Aprilia ha dovuto affrontare un momento di grave difficoltà dovuta alla concorrenza da parte dei competitor giapponesi, come Honda, Yamaha, Suzuki e Kawasaki i quali godevano di un costo del lavoro minore, maggiori risorse economiche e migliori tecnologie. L'azienda veneta iniziò quindi a perdere quote di

mercato a favore
dei competitor asiatici.

L'amministrazione decise di affidare ad una società di consulenza il compito di effettuare un'analisi di mercato, al fine di verificare la miglior strategia possibile per fronteggiare la concorrenza giapponese. I risultati fecero emergere che, per esser competitivi sul mercato dei motocicli, l'azienda avrebbe dovuto fatturare tra i 1000 e 1200 miliardi di lire a fronte di un fatturato per l'anno 1989 di 200 miliardi di lire. Si sarebbero poi resi necessari importanti investimenti in innovazione tecnologica e sviluppo prodotto.

A seguito di questa analisi di mercato l'AD dell'azienda di motocicli decise di scomporre la produzione della moto nei suoi 13 elementi fondamentali e di verificare chi fosse il miglior fornitore, per ogni pezzo, dal punto di vista tecnologico e innovativo. Vennero individuate le 13 aziende e Aprilia, senza stipulare un contratto, affidò loro il compito di creare una specifica parte della moto. A queste aziende venne lasciata molta autonomia, esse infatti avrebbero potuto, previa comunicazione, lavorare anche per competitor di Aprilia e scegliere in libertà i propri fornitori. La casa madre si sarebbe occupata solo di design, marketing e gestione dell'immagine.

La scelta strategica di Aprilia, per quanto "pericolosa" sotto alcuni punti di vista ha portato una notevole ripresa, in termini di

quota di mercato e fatturato, per l'azienda veneta. Se da una parte i vantaggi per l'impresa sono facilmente intuibili come l'abbattimento dei costi fissi in termini di impianti e personale il miglioramento del rapporto con gli attori della filiera dall'altra, esternalizzando completamente la produzione, ha perso il know-how specifico. Inoltre, soprattutto vista l'assenza di un contratto scritto, ha rischiato che le aziende fornitrici potessero interrompere il rapporto di fornitura con pochissimo preavviso e così di trovarsi senza una componente necessaria impossibile da riprodurre all'interno.