

**LA DIMENSIONE SIMBOLICA NELLE DECISIONI DI ACQUISIZIONE
DEL SISTEMA MODA**

**Rossella Cappetta
Federica Zanelli
Anna Ponti**

Istituto di Organizzazione e Sistemi Informativi
Università Bocconi
Viale Isonzo, 23
20135 Milano, Italia
Tel. (02) 5836-2632
rossella.cappetta@uni-bocconi.it

Paper

4° Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale

Gennaio 2003

Nota sugli autori: Rossella Cappetta è Assistant Professor dell'Istituto di Organizzazione e Sistemi Informativi dell'Università Bocconi. Federica Zanelli è dottore in Economia e Legislazione per l'Impresa presso l'Università Bocconi. Anna Ponti è dottoranda del PhD in Economia Aziendale e Management dell'Università Bocconi.

LA DIMENSIONE SIMBOLICA NELLE DECISIONI DI ACQUISIZIONE DEL SISTEMA MODA

1. INTRODUZIONE

Negli ultimi venti anni la moda, da affascinante fenomeno di costume, è divenuta oggetto di un crescente interesse economico. Le specificità della moda rendono difficilmente applicabili alcuni modelli teorici e manageriali, in particolare per quanto riguarda i processi decisionali. Questo articolo si propone di indagare in che modo la dimensione simbolica caratteristica della moda impatti su un processo decisionale di grande rilevanza attuale: il processo decisionale di acquisizione di nuovi marchi e di nuove risorse creative. Come e per quali ragioni il gruppo Marzotto decide di acquisire un'impresa in gravi difficoltà economiche quale Valentino? Come e per quali ragioni il gruppo Mariella Burani ha effettuato più di 50 acquisizioni negli ultimi 5 anni?

2. IL SISTEMA MODA

La moda, come altre forme di consumo estetico, nasce dal superamento di un bisogno funzionale (coprirsi) e dall'emergere di un bisogno sociale ed estetico [Dorfles, 1979]. Come descritto alla fine dell'800 dal filosofo Georg Simmel: "A volte sono di moda cose così brutte e sgradevoli che sembra che la moda voglia dimostrare il suo potere facendoci portare quanto c'è di più detestabile; proprio la casualità con la quale una volta impone l'utile, un'altra l'assurdo, una terza ciò che è del tutto indifferente dal punto di vista pratico e da quello estetico, dimostra la sua completa noncuranza delle norme oggettive della vita e rinvia ad altre motivazioni, cioè a quelle tipicamente sociali" [Simmel, 1895 - tr. it. 1998: 18]. La moda è, in primo luogo, un linguaggio da utilizzare per distinguersi dagli altri [Barthes, 1970]. In questo senso, lo stile diventa

espressione distintiva di una posizione privilegiata ed esclusiva nello spazio sociale [Bourdieu, 1979].

La necessità di esclusività non è sempre compatibile con le finalità tipiche del business, eppure la moda negli ultimi venti anni è diventata anche un fenomeno economico rilevante e vario. Il sistema economico della moda, d'ora in poi Sistema Moda, ricomprende almeno tre ambiti economici –accessori, abbigliamento e tessile- e produce un giro d'affari molto consistente. Solo considerando le prime dieci società per grandezza, nel 2001 si sono superati i 10.000 milioni di euro di fatturato; molte di queste società sono quotate e il valore di borsa delle aziende legate al mondo della moda alla fine del 2001 era di circa 250.000 milioni di euroⁱ.

L'esigenza principale di queste imprese sembra essere la crescita dimensionale, soprattutto con la finalità di ammortizzare gli elevatissimi costi necessari ad operare in un mercato globale. La crescita si sta realizzando soprattutto attraverso acquisizioni (oltre 500 acquisizioni avvenute fra il 1997 e gli inizi del 2002ⁱⁱ), perché i mercati crescono poco e molti spazi sono già occupati. Queste acquisizioni hanno determinato la nascita e l'affermazione di un attore organizzativo più complesso del singolo stilista/imprenditore, capace di costruire un portafoglio di proposte stilistiche bilanciato e sorretto da cospicue risorse finanziarie, di promozione e distribuzione.

Sulla scena mondiale si sono affermati due grandi gruppi internazionali (ancora in fase di ampliamento): Gucci Group e LVMH; nella realtà italiana ci sono gruppi di dimensioni medio-grandi (come Mariella Burani Fashion Group, si veda il portafoglio marchi nella Fig.1), gruppi in via di ampliamento (come Marzotto) e gruppi ancora in cerca di una chiara identità (come Prada). Si tratta di soggetti che, usando ingenti capitali e risorse, stanno costituendo un insieme di marchi, esperienze e conoscenze, da

affiancare a quelle del marchio 'storico' e consolidato che talvolta dà nome al gruppo. Più precisamente, questi gruppi si costituiscono come 'piattaforme organizzative': sono dotati di un core di risorse e capacità economiche (reputazione, risorse finanziarie, management, struttura distributiva e produttiva, relazioni con i fornitori) su cui si innestano nuove risorse simboliche attraverso i processi di acquisizione [Cappetta, Perrone, Ponti, 2003].

Nonostante l'evidente corsa alle acquisizioni (che non è stata frenata nemmeno dalla crisi del tessile-abbigliamento nel corso del 2002), non è possibile dimenticare che queste operazioni si caratterizzano per alti livelli di complessità manageriale e che molto spesso si sono rivelate di scarso successo [ad esempio: Ravenscraft e Scherer, 1987; Fowler e Schmidt, 1988].

In questo articolo non intendiamo indagare l'operazione di acquisizione nel suo complesso, ma vogliamo focalizzarci sul processo decisionale che porta all'acquisizione perché in questo processo possono essere rinvenute molte delle cause di insuccesso. All'origine del mancato successo di molte acquisizioni, infatti, sono stati identificati alcuni tipici problemi del processo decisionale: in particolare, errori nella raccolta delle informazioni, nella formulazione delle alternative realmente fattibili e nella loro valutazione; problemi di overcommitment e distorsioni di vari tipi [Haspeslagh e Jemison, 1991; Haunschild et al., 1994].

Più in particolare, in questo articolo si vuole analizzare il processo decisionale di acquisizione nello specifico Sistema Moda, cercando di capire se e come la dimensione simbolica tipica di questo ambito interviene a modificare i processi decisionali manageriali e ad esasperarne alcune già tipiche distorsioni.

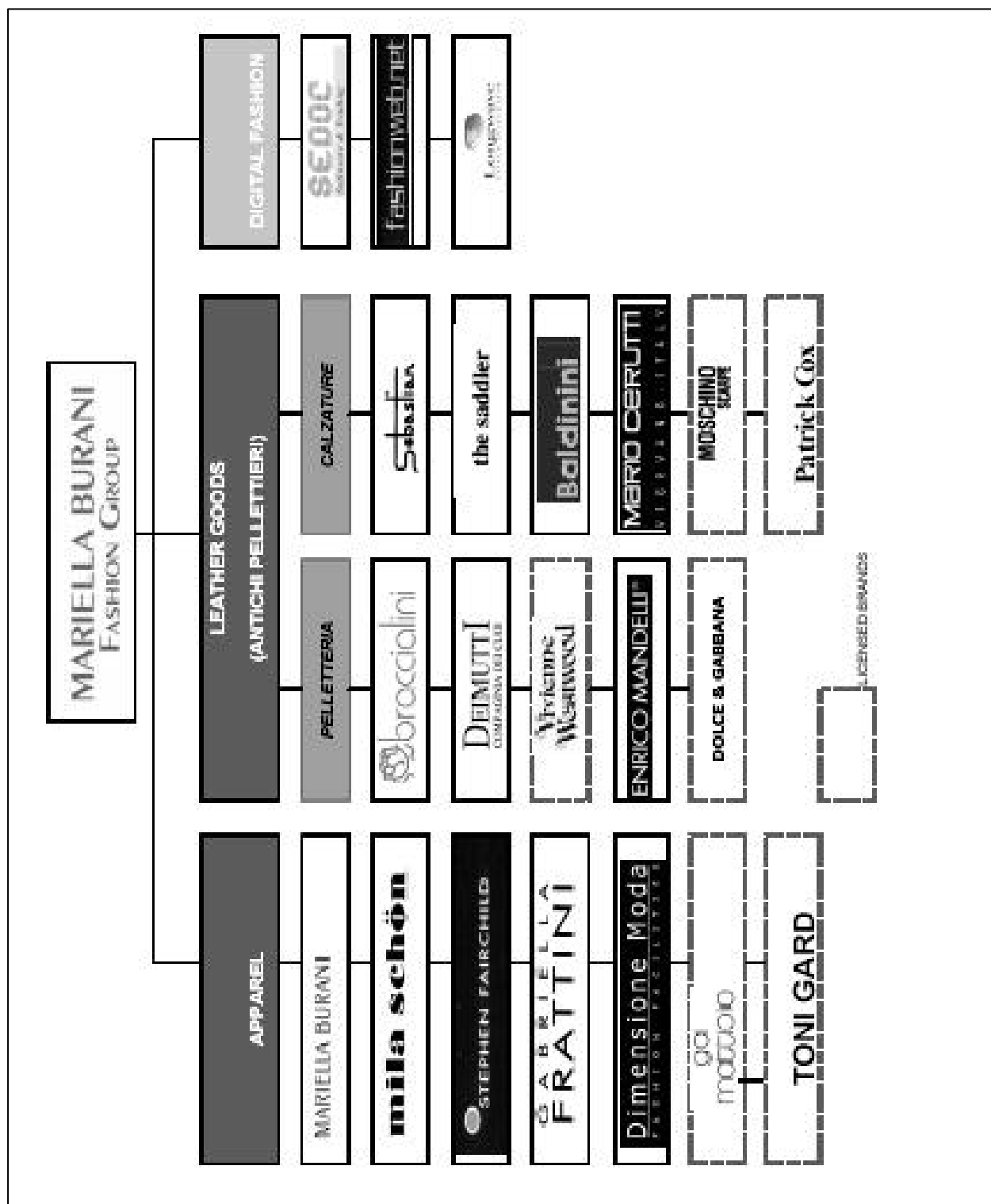


Figura 1: Il portafoglio marchi di Mariella Burani Fashion Group
 Fonte: documentazione interna Mariella Burani Fashion Group

A tal fine si farà riferimento a due letterature principali, quella sul decision-making e quella relativa alle operazioni di acquisizione, e si procederà alla loro integrazione.

Sebbene l'esigenza di tale integrazione sia costantemente rilevata da numerosi autori [ad esempio: Pablo, 1994; Haunshild, et al., 1994; Triantis, 1999], in letteratura mancano contributi definitivi in tale direzione.

3. IL PROCESSO DECISIONALE

La letteratura in materia di decisioni è ormai concorde nel ritenere che l'attività decisionale non assume valore puntuale o istantaneo, ma si sviluppa come un'articolata sequenza di fasi nella quale trovano sintesi momenti differenti anche se fra loro logicamente interconnessi [ad esempio: Simon, 1947, 1960; Mintzberg et al., 1976; Nutt, 1984; Grandori, 1995]. Il decisore deve svolgere inizialmente un'attività diagnostica dell'evento/situazione che ha richiesto il suo intervento (problem-finding) e, successivamente, operare (decision) affinché l'anomalia indesiderata sia rimossa (problem-solving).

Nutt [1984] individua 5 possibili fasi in cui scomporre il processo decisionale: la formulazione, la concettualizzazione, il dettaglio, la valutazione e l'implementazione. In ogni processo si svolge la fase iniziale di formulazione e la fase finale di implementazione, le altre fasi non sempre sono svolte in modo completo.

Prima fase: Formulazione. La prima fase inizia con la rilevazione, da parte delle persone coinvolte nella decisione, di segnali che indicano la presenza di un'esigenza o di un'opportunità da cogliere nel mercato. Obiettivo di questa fase è quindi, da un lato, la rilevazione di un problema e, dall'altro, il miglioramento della comprensione dello

stesso. È possibile identificare 4 tattiche operative che supportano la formulazione: *idea driven*, *issue based*, *objective directed* e *reframing*.

Con la tattica *idea driven* il decisore preidentifica un'ipotesi risolutiva, la quale funge da criterio guida in grado di imporre ex ante una determinata direzione all'intera sequenza decisionale; nello stadio successivo sarà perfezionata o affinata ma non stravolta nei suoi tratti essenziali. Si riduce così il grado di innovazione, ma, contestualmente, si abbassano anche i livelli di incertezza e rischiosità connessi alla decisione. In questo caso la logica utilizzata è di tipo deduttivo.

Con una tattica di tipo *issue based* il decisore identifica non un'idea ma una situazione problematica o difficoltosa e ne indaga le caratteristiche costitutive, tentando di estrarne gli indizi indicanti i possibili interventi risolutivi. L'azione decisionale diventa allora attività di problem-solving con l'utilizzo di una logica inferenziale-deduttiva.

Con la tattica *objective directed* si utilizzano previsioni, aspettative e obiettivi in qualità di criteri guida per la successiva fase di concettualizzazione. Tale tattica non suggerisce, né tanto meno impone a priori alcuna ipotesi preesistente; l'azione è libera entro uno spazio di manovra relativamente ampio: ciò incentiva l'innovazione, ma può tradursi in un aumento significativo dei costi decisionali.

Con la tattica *reframing* i decisori si preoccupano di giustificare i loro interventi e utilizzano problemi e soluzioni per supportare la necessità di un ricorso all'azione decisionale.

In sintesi, *issue based* e *objective directed* sono le tattiche di formulazione più aperte e favorevoli all'innovazione; *idea driven* e *reframing* sono quelle più legate alla situazione esistente.

Seconda fase: Concettualizzazione. Nella seconda fase sono identificate le possibili alternative con le quali intervenire per risolvere il problema. Si tratta di una fase molto costosa e riveste un ruolo di fondamentale importanza poiché contribuisce in misura sostanziale al grado d'innovazione connesso alla decisione finale. In tale stadio possono identificarsi 3 diverse tattiche relative alla generazione di alternative: *ready made*, *search* e *design*.

Con la tattica *ready made* i decisori attingono da un patrimonio di conoscenze pregresse al fine di individuare alternative caratterizzate da immediata disponibilità e già pronte ad essere rese operative. L'intento di questa tattica, fondata sull'utilizzo di soluzioni preesistenti, è pertanto quello di convalidare e dimostrare i benefici di un'idea già adottata, promuovendone e giustificandone un nuovo utilizzo. Quando invece la soluzione non è disponibile nel patrimonio di un'organizzazione, possono essere attivati comportamenti di apprendimento vicario, tramite l'inserimento e l'adattamento di idee altrui nel nuovo contesto di intervento specifico.

Con una tattica *search* le informazioni rilevanti sono rese disponibili a tutti gli attori potenzialmente in grado di avanzare proposte per la risoluzione del problema; successivamente si procede con momenti di attenta analisi di ogni alternativa così identificata.

Infine, la concettualizzazione può essere svolta utilizzando una tattica di tipo *design*. In questo caso si intende confezionare ad hoc progetti risolutivi caratterizzati da alti livelli di innovazione, anche se ciò comporta significativi costi e dilatazione dei tempi decisionali. In questo modo è possibile generare con ampi margini di creatività nuove idee prive di riferimenti a soluzioni preesistenti, procedure altrui o ricerche di proposte presso altri attori. Si tratta di uno schema procedurale particolarmente adatto ad essere

utilizzato in presenza di situazioni complesse, caratterizzate da numerose variabili, ma, spesso, connotato da un elevato livello di rischiosità.

In sintesi, la tattica meno innovativa e più utilizzabile in presenza di alternative preesistenti è la *ready made*; in successione, per grado di innovatività prodotto ci sono la tattica *search* e quella *design*. È evidente che il grado di innovatività producibile utilizzando in questa fase la tattica *design* è amplificato dall'utilizzo nella fase precedente di tattiche di tipo *issue based* e *objective directed* ed è, invece, limitato dall'utilizzo nella fase precedente di tattiche di tipo *idea driven* e *reframing*.

Terza fase: Dettaglio. Nella terza fase le alternative fattibili sono rifinite in modo tale da rendere le caratteristiche operative più chiare al fine del test di realizzabilità.

Quarta fase: Valutazione. Nella quarta fase si procede alla valutazione delle alternative.

Nutt identifica 4 tattiche di valutazione principali: la tattica *analitica*, la tattica di *contrattazione*, la tattica di *giudizio* e la tattica *soggettiva*. La tattica è chiamata *analitica* quando la valutazione deriva dall'utilizzo di strumenti analitici (ad esempio, modelli matematici) su informazioni quantitative archiviate (database dell'organizzazione, studi di mercato e del settore, database pubblici, ...) o informazioni quantitative derivanti da un test pilota sul campo o da una simulazione (ad esempio, analisi di sensitività, analisi di scenario, ...). Con la tattica di *contrattazione* si utilizza il dibattito per trovare un punto di accordo fra differenti soggetti. In questo caso un periodo di condivisione di informazioni e di negoziazione, precede un momento in cui i decisori chiave votano o, comunque, trovano un compromesso su un ordine per le alternative a disposizione, di solito utilizzando dati qualitativi. Con la tattica *soggettiva* i decisori traggono inferenze a partire da dati precedentemente archiviati o dalle opinioni di alcune persone (ad esempio, esperti). Queste inferenze sono chiamate soggettive

perché i decisori selezionano la scelta in base alla propria percezione di convenienza. La tattica di *giudizio* è basata sulle inferenze intuitive dei decisori che utilizzano solo le proprie esperienze e conoscenze senza raccogliere altri dati o opinioni.

In contesti caratterizzati da alta complessità, dovuta alla numerosità delle variabili e dei criteri rilevanti o delle alternative da sottoporre a valutazione, non si dimostra utile l'utilizzo di tattiche *soggettive*, mentre emerge nettamente l'opportunità di ricorrere contestualmente a più tattiche. In particolare, si rileva l'utilità della tattica di contrattazione in presenza di contesti decisionali complessi e con molti attori chiave.

Quinta fase: Implementazione. Nella quinta fase si compiono le attività necessarie a completare e, soprattutto, a rendere operativa l'alternativa scelta.

Ogni processo decisionale comincia con la fase di formulazione e si chiude con la fase di implementazione, ma assume caratteristiche specifiche a seconda di quali fasi intermedie sono svolte in modo completo. In base a questo Nutt distingue cinque tipi di processi decisionali: tipo *historical*, tipo *off-the-shelf*, tipo *appraisal*, tipo *search* e tipo *nova*ⁱⁱⁱ [Nutt, 1984]. Il processo di tipo *nova* è il più lungo e costoso e permette il massimo grado di innovazione; il processo di tipo *search* è il più breve e meno approfondito.

Fasi	Nova Process	Off-the-Shelf Process	Historical Process	Appraisal Process	Search Process
1 Formulazione	SI	SI	SI	SI	SI
2 Concettualizzazione	SI	NO	NO	NO	NO
3 Dettaglio	SI	SI	SI	NO	NO
4 Valutazione	SI	SI	NO	SI	NO
5 Implementazione	SI	SI	SI	SI	SI

Tabella 1: I tipi di processi decisionali
Fonte: adattato Nutt, 1984

4. IL PROCESSO DECISIONALE DI ACQUISIZIONE NEL SISTEMA MODA

La decisione di acquisizione presenta tratti caratteristici che la rendono peculiare rispetto ad altre decisioni [Haspeslagh, Jemison, 1991].

Per acquisizione si intende l'operazione con la quale un'azienda ne "compra un'altra, inglobandola nelle sue attività o prendendone la maggioranza" [Niada, 1988].

Ci sono differenti tipi di acquisizione, *conglomerate* (con finalità esclusivamente finanziarie), *concentriche* (con finalità di diversificazione), *verticali* (con finalità di integrazione verticale) e *orizzontali* (fra aziende con lo stesso core business e spesso concorrenti). All'aumentare del grado di *integrazione* [Lawrence e Lorsch, 1967] che ci si propone come obiettivo finale, del grado di *interdipendenza* [Thompson, 1967] e del grado di *contiguità* di business fra le due aziende coinvolte dall'operazione si passa dall'acquisizione conglomerata a quella orizzontale [Iacci e Trichilo, 1993].

I processi decisionali di acquisizione assumono configurazioni diverse a seconda dei tipi: qualora le intenzioni di realizzare integrazione siano elevate, le decisioni sottostanti l'operazione verteranno un numero maggiore di aspetti coinvolgendo un numero maggiore di attori.

Attualmente le acquisizioni nel Sistema Moda sono soprattutto di tipo concentrico, verticale e orizzontale, quasi mai sono di tipo conglomerato.

4.1 Caratteristiche della decisione

Le specificità del processo decisionale di acquisizione emergono direttamente dalla natura stessa dell'operazione di acquisizione. Essa si presenta, infatti, come un'operazione 'straordinaria' sotto molteplici aspetti, alcuni di questi aspetti sono accentuati per le acquisizioni del Sistema Moda.

Sporadicità e distanza dalle esperienze comuni. Per molte imprese le acquisizioni non sono attività ordinarie. La sporadicità della decisione determina spesso una situazione molto vicina all'unicità decisionale definita da Drucker [1967] e Simon [1960]. Molti manager, cioè, non hanno alcuna familiarità con questo tipo di decisione; molto spesso non hanno alcuna precedente esperienza in materia [Haunshild, Davis-Blake et al., 1994]. In queste situazioni, diventano quindi fondamentali tutti i supporti alla ritenzione nel tempo di conoscenze, come la costituzione di un organo aziendale dedicato alle acquisizioni. Fino a cinque anni fa, nel Sistema Moda le acquisizioni (come altre operazioni ad alta complessità economico-manageriale) erano una rarità; per cui le prime imprese che le hanno realizzate si sono trovate di fronte ad una complessità spesso superiore a quella che erano in grado di gestire. In particolare, si sono trovate in difficoltà le imprese focalizzate in modo esclusivo sulla dimensione simbolica e prive di un patrimonio di conoscenze economiche-manageriali. Tuttora nel Sistema Moda esistono moltissime piccole e medie imprese che non hanno mai gestito un'operazione di acquisizione. Tuttavia aumenta fortemente il numero di imprese che, al contrario, realizzano continuamente operazioni di questo tipo. Non sempre, però, in queste imprese le conoscenze in merito alle acquisizioni passate sono centralizzate su un organo dedicato, immagazzinate e, soprattutto, riutilizzate al momento in cui è necessario valutare una nuova acquisizione.

Natura opportunistica e scarsa programmabilità. Molte decisioni di acquisizione tendono ad essere ispirate principalmente dalle opportunità. Ciò è evidente ancor più nel Sistema Moda in cui non sono moltissimi i marchi ad alte potenzialità simboliche ed economiche insieme e questi marchi non sempre sono in vendita. Ciò può creare sostanziali problemi: spesso quando un marchio è in vendita si sopravvaluta l'aspetto

opportunistico dell'operazione a scapito di un'attenta valutazione delle caratteristiche attuali e delle potenzialità effettive del marchio stesso. A ciò si aggiunga che la natura opportunistica determina una scarsa programmabilità e la conseguente scarsa preparazione (anche in termini di raccolta informativa) con cui spesso queste imprese giungono alla decisione di acquisizione.

Rapidità. La necessità di decisioni tempestive è talvolta determinata dal fatto di operare in un ambiente economico caratterizzato dal moltiplicarsi delle offerte non appena si sa che un'impresa è 'sul mercato'. Talvolta, però, la necessità di rapidità è fittizia o costruita 'ad hoc' dai venditori al fine di determinare una decisione poco oculata.

Limiti di accesso alle conoscenze. Molto spesso conoscenze rilevanti sulla possibile azienda da acquisire non sono disponibili, come quelli sulla clientela, sulla reale situazione finanziaria e organizzativa. I manager dell'azienda da acquisire evitano di divulgare informazioni che potrebbero influire negativamente sul prezzo e sulle condizioni della trattativa. In parte, ciò è avvenuto durante il processo di vendita dell'azienda Valentino: le poche informazioni disponibili sulle condizioni aziendali hanno reso molto lungo e complesso il processo di acquisizione. Si pensi solo che Hdp ha ufficializzato di voler cedere il comparto moda, e quindi anche la maison Valentino, nel 19 giugno 2001, mentre l'acquisizione da parte del gruppo Marzotto è avvenuta il 28 marzo 2002. Evidentemente decidere nell'ambito di un panorama informativo ed elaborativo limitato espone fortemente agli effetti negativi di alcuni eurismi [Newell e Simon, 1972].

Strategicità. Le decisioni di acquisizione si caratterizzano per il rilevante contenuto strategico: non solo si dispiegano lungo un orizzonte temporale di lungo periodo, ma tendono anche ad incidere profondamente sull'assetto strutturale e organizzativo

dell'impresa dimostrandosi potenzialmente in grado di alterarne l'equilibrio gestionale interno. Questo è particolarmente vero per le acquisizioni verticali ed orizzontali, che comportano un grado rilevante di integrazione.

Rischiosità. La decisione di acquisizione è inevitabilmente rischiosa, a causa delle difficoltà connesse con la valutazione prospettica dell'opzione rispetto alle sue potenziali conseguenze [Stahl e Zimmerer, 1984]. Ciò accade soprattutto quando, al fine di spuntare un prezzo vantaggioso o per aggiudicarsi un marchio 'storico' da punto di vista simbolico, si punta ad acquisire realtà in evidenti difficoltà economiche: si pensi all'acquisizione di Yves Saint Laurent da parte di Gucci. Ciò accade anche quando si scommette su un marchio molto innovativo e sconosciuto al pubblico: si pensi all'acquisizione di Alexander McQueen o di Stella McCartney sempre da parte di Gucci. Nel Sistema Moda, cioè, al rischio connesso alla dimensione economica si aggiunge quello della dimensione simbolica: non è detto che l'immagine di un marchio si affermi nonostante ottime potenzialità e non è detto che l'immagine del marchio acquisito si integri bene con il patrimonio simbolico dell'acquirente.

Molteplicità di decisori. Tutte le caratteristiche finora elencate determinano un ulteriore elemento di difficoltà: per prendere una decisione di acquisizione sono necessari numerosi attori spesso dotati di competenze e, quindi, linguaggi molto differenziati. Se la decisione, infatti, è molto ampia in termini di repertorio di conoscenze necessarie ed ha carattere di eccezionalità è necessario integrare i contributi di differenti soggetti. Come evidenziato, questo problema è particolarmente forte per le acquisizioni verticali ed orizzontali ed è ulteriormente esasperato nel Sistema Moda perché, oltre ai differenti soggetti in grado di presidiare le variabili della dimensione economica-organizzativa, è fondamentale coinvolgere i soggetti in grado di presidiare la dimensione simbolica.

Solo un direttore artistico, o comunque un soggetto dotato anche un background creativo, sa valutare le potenzialità dal punto di vista simbolico delle aziende sul mercato così come la coerenza fra l'immagine dei marchi esistenti e i marchi da acquisire. La necessità di coinvolgere soggetti tanto differenti determina evidentemente un notevolissimo sforzo organizzativo al fine di integrare in maniera sistematica variabili di diversa natura e provenienza, peraltro in un quadro sistemico di eccezionalità.

La presenza congiunta delle caratteristiche finora osservate determina un livello elevato di *complessità decisionale*. In letteratura si definisce complessa una decisione caratterizzata da difficoltà tecnica e difficoltà percepita [Nutt, 1998]. La difficoltà tecnica cresce al crescere delle informazioni necessarie per prendere una decisione, della numerosità delle alternative disponibili e della molteplicità dei criteri attraverso cui queste alternative possono essere valutate; la difficoltà percepita deriva dalla percezione che non ci siano alternative chiare o che non ci sia la possibilità di un accordo fra alternative differenti.

Considerando questo concetto di complessità e le sopra esposte caratteristiche della decisione di acquisizione in particolare nel Sistema Moda, possiamo in sintesi sostenere che:

Proposizione 1: La decisione di acquisizione nel Sistema Moda si caratterizza per elevati livelli di complessità.

4.2 Fasi del processo decisionale

La scomposizione del processo decisionale in 5 fasi proposta da Nutt [1984] si rivela utile per l'analisi del processo decisionale di acquisizione nel Sistema Moda^{iv}.

Fase 1: Formulazione nelle decisioni di acquisizioni del Sistema Moda.

Gli esperti del settore indicano l'esigenza di crescita come il segnale che più spesso dà il via alla decisione di acquisire nel Sistema Moda: alla base di questa decisione c'è spesso l'esigenza di dare credibilità alla strategia di diversificazione (acquistando un'azienda che produce un prodotto differente) o alla strategia di integrazione (acquistando un'azienda a monte o a valle) o alla creazione di un portafoglio di marchi (acquistando un'azienda concorrente) [Pambianco, 2001]. Talvolta, però, il segnale che conduce alla decisione di acquisire non è una precisa e ben razionalizzata esigenza, ma piuttosto la percezione di un'opportunità di mercato. Data la scarsità di marchi esistenti, nel Sistema Moda ciò accade ogni qualvolta un'azienda è posta in vendita.

La formulazione assume caratteristiche diverse a seconda che nasca da un'esigenza chiaramente elaborata e supportata da una strategia o da un'opportunità di mercato. Così come assume caratteristiche diverse a seconda della disponibilità di risorse e della volontà di innovazione dell'impresa. Alcune imprese preferiscono o sono nelle condizioni di dover seguire sentieri più protetti e ciò ha ricadute considerevoli in termini di ampiezza della fase di formulazione.

Alla luce di queste considerazioni si preferiranno alcune tattiche di formulazione piuttosto che altre. In particolare, quando l'azienda si pone l'obiettivo di massimizzare il potenziale innovativo della sua decisione allora è più probabile che utilizzi tattiche 'aperte', di tipo *issue based e objected directed process*.

Proposizione 2a: Nel Sistema Moda quando il decisore ha un obiettivo di innovazione, è più probabile l'utilizzo delle tattiche issue based e objected directed process nella fase di formulazione della decisione di acquisizione.

Al contrario, in presenza di un'azienda che cerca di limitare la rischiosità dell'operazione di acquisizione o che cerca giustificazioni che supportino la necessità di cogliere un'opportunità sul mercato, ci si dovrebbe aspettare un maggior utilizzo delle tattiche *idea driven* e *reframing*.

Proposizione 2b: Nel Sistema Moda quando il decisore vuole limitare la rischiosità dell'operazione di acquisizione o giustificare un'opportunità sul mercato, è più probabile l'utilizzo delle tattiche idea driven e reframing nella fase di formulazione della decisione di acquisizione.

Fase 2 e 3. Concettualizzazione e dettaglio nelle decisioni di acquisizioni del Sistema Moda.

Nella fase della concettualizzazione di una decisione di acquisizione, il decisore valuta in primo luogo due alternative: la crescita per sviluppo interno e quella per sviluppo esterno^v. La scelta dipende dai segnali percepiti: se viene percepito un gap di performance elevato, se non sono a disposizione risorse interne giudicate sufficienti, allora l'acquisizione diventa la scelta più probabile.

Come evidenziato in precedenza, la crescita per acquisizione è diventata una scelta molto frequente nel Sistema Moda. In fase di concettualizzazione, quindi, il problema diventa quello di identificare alternative riguardanti le aziende target. In particolare, le varie alternative nel Sistema Moda sembrano potersi distinguere sulla base di un

elemento economico e uno simbolico. Dal punto di vista economico, le aziende target possono essere in condizioni finanziarie e manageriali più o meno solide; le prime sono alternative meno rischiose ma scontano talvolta un premium price per questo. Dal punto di vista simbolico, le aziende target possono essere caratterizzate da un grado di radicalità di stile più o meno elevato e da un grado di similarità con l'azienda acquirente più o meno elevato. Le alternative caratterizzate da un minor grado di radicalità e da un maggior grado di similarità sono meno rischiose ma permettono meno innovazione.

A seconda che si vogliano produrre alternative più o meno rischiose e innovative e a seconda di quante alternative già definite siano a disposizione, si preferiranno alcune delle tattiche precedentemente indicate

Se l'azienda cerca di limitare la rischiosità dell'operazione di acquisizione o è fortemente attratta da una specifica opportunità offerta dal mercato, ci si dovrebbe aspettare un maggior utilizzo della tattica *ready-made*.

Proposizione 2c: Nel Sistema Moda quando il decisore vuole limitare la rischiosità dell'operazione di acquisizione o in presenza di una già chiara opportunità sul mercato, è più probabile l'utilizzo delle tattiche ready-made nella fase di concettualizzazione della decisione di acquisizione.

Al contrario, quando l'azienda si pone l'obiettivo di massimizzare il potenziale innovativo della sua decisione allora è più probabile che utilizzi una tattica di tipo *search* o più ancora di tipo *design*. La difficoltà di applicazione della tattica *design* è evidente per un'azienda operante in settore maturo e ad alta concentrazione come il

Sistema Moda. È anche evidente, però, che si tratta della tattica migliore al fine di trovare alternative completamente nuove, originali e non prevedibili dai concorrenti.

Proposizione 2d: Nel Sistema Moda quando il decisore ha un obiettivo di innovazione, è più probabile l'utilizzo delle tattiche search e soprattutto design nella fase di concettualizzazione della decisione di acquisizione.

Fase 4. Valutazione nelle decisioni di acquisizioni del Sistema Moda^{vi}.

In generale, la fase di valutazione di un processo decisionale di acquisizione è resa complessa da due elementi: la molteplicità dei soggetti coinvolti (e quindi di preferenze, conoscenze e motivazioni) e la molteplicità dei criteri di valutazione utilizzabili. Quanto alla molteplicità di soggetti coinvolti in un'acquisizione del Sistema Moda, si rimanda a quanto detto in precedenza per soffermarsi sulla molteplicità dei criteri di valutazione.

Secondo Haspelagh e Jemison [1991] ci sono alcuni criteri fondamentali sulla base dei quali valutare alternative di acquisizione. Innanzitutto deve essere valutata la *dimensione strategica*, ovvero la potenzialità di creazione di valore considerando lo status attuale dell'impresa, le prospettive e direttrici evolutive, le specifiche condizioni competitive del mercato di riferimento. L'esigenza di assicurare un fit coerente fra indirizzo strategico generale, progetto di acquisizione ed eventuali opportunità emergenti dal mercato [Mintzberg, 1985] risulta una costante sovraordinata rispetto alla conduzione di tutta l'operazione di acquisizione.

Un altro elemento da valutare con attenzione è rappresentato dalle *condizioni economiche ed organizzative dell'azienda da acquisire*, in termini anche di compatibilità con l'azienda acquirente. A tale proposito nel Sistema Moda i consigli in

voga in questi anni sono stati essenzialmente due: la coerenza della potenziale acquisita con la storia, l'immagine e la cultura dell'acquirente [Saviolo, 2002]; e la stabilità e solidità dell'acquisita [Pambianco, 2001]. Si tratta di criteri di valutazione il primo simbolico e il secondo economico. Ma anche su questi criteri non esiste unanimità. In primo luogo, alcune recenti acquisizioni sembrano non confermare il criterio simbolico della coerenza dell'identità stilistica. Oggi l'instabilità, la varietà ed il cambiamento vistoso possono essere frutto di strategie deliberate e pianificate allo scopo di ottenere un mix interessante. Proposte simboliche molto radicali e ancora in evoluzione sono volutamente associate con identità storiche e riconoscibili, con il duplice risultato che il core storico fa da garanzia implicita e, al tempo stesso, gode della capacità di innovazione che il gruppo riesce ad acquisire ed organizzare. Allo stesso modo non è sempre valido il criterio di puntare esclusivamente su marchi consolidati nonostante la possibile riduzione di rischiosità: oltre al premium price che in questi casi è inevitabile pagare, si rinuncia ad utilizzare sul piano strategico la stessa fantasia e capacità di anticipare il futuro e farne business. In sintesi criteri spesso validi in altre realtà nel Sistema Moda non sempre possono essere seguiti con successo. I criteri di valutazione devono, infatti, scontare la valutazione della dimensione simbolica e questa valutazione, oltre ad avere degli evidenti margini di soggettività, è sempre in cambiamento.

Ai criteri di valutazione basati sulla dimensione strategica e sulle condizioni dell'acquisita, è necessario aggiungere la valutazione dei tempi per l'implementazione e del prezzo.

Considerando, infatti, l'insieme di criteri da considerare, è altamente improbabile che la fase di valutazione di un processo decisionale di acquisizione nel Sistema Moda possa svilupparsi con riferimento ad una sola delle tattiche suggerite da Nutt [1998], data la

mole di informazioni da raccogliere ed elaborare e la molteplicità e varietà di punti di vista da integrare.

Proposizione 2e: Nel Sistema Moda è probabile l'utilizzo simultaneo di più tattiche di valutazione, in particolare della tattica analitica e della tattica di contrattazione.

4.3 Tipo di processo decisionale

Nonostante la maggiore frequenza di acquisizioni sviluppatasi negli ultimi anni all'interno del Sistema Moda, non sembra facile individuare processi decisionali classificabili come *historical* o basati sul passato. L'eccezionalità e la strategicità di una decisione di acquisizione fa sì che sia molto difficile sviluppare un patrimonio di soluzioni esperienziali riutilizzabile nel tempo. Nei vari momenti temporali sono a disposizione alternative di soluzioni, in particolare aziende target da acquisire, completamente diverse, come diverse possono essere in genere le condizioni dell'azienda acquirente e i suoi obiettivi.

A seconda, però, delle motivazioni che hanno mosso l'azienda acquirente, delle sue disponibilità di tempo e risorse per creare e indagare molte e differenziate alternative, si individueranno tipi differenti di processi.

In particolare, le aziende che hanno le risorse (finanziarie, manageriali, di tempo) per produrre ex novo numerose alternative o considerare con attenzione numerose opportunità presenti sul mercato, possano mettere in atto processi decisionali di tipo *nova* o *off the shelf*.

Proposizione 3a: Nel Sistema Moda è più probabile che aziende dotate di un consistente patrimonio di risorse dedicate mettano in atto processi decisionali di

acquisizione di tipo nova e off-the-shelf e quelle dotate di minori risorse dedicate mettano in atto processi di tipo appraisal e search.

Nei processi decisionali lunghi e dettagliati (come *nova* e *off-the-shelf*), dato l'investimento fatto, è probabile che si sviluppi una distorsione di overcommitment, in particolare in presenza delle condizioni definite da Haunshild, et al. [1994].

Proposizione 3b: Quando il processo decisionale di acquisizione è lungo e costoso, è più probabile che si sviluppi overcommitment. Questa probabilità è ulteriormente accresciuta in presenza di responsabilità personali per la decisione di acquisizione, di competizione per l'azienda target e di pubblicizzazione della decisione di acquisizione.

I processi *appraisal* e *search*, centrati più sulle soluzioni e meno sui problemi sono meno costosi e meno lunghi, ma per questo fortemente sottoposti alle distorsioni di framing [Kahneman e Tversky, 1981], rappresentatività, disponibilità e ancoraggio [Kahneman e Tversky, 1974].

Proposizione 3c: Quando il processo decisionale di acquisizione è breve e poco dettagliato, è più probabile che si sviluppino gli eurismi di framing, disponibilità, ancoraggio e rappresentatività.

5. IL CASO MARIELLA BURANI FASHION GROUP

5.1 Disegno di ricerca

Al fine di studiare le proposizioni di ricerca, è in costruzione un database di decisioni di acquisizioni nel Sistema Moda. Ad oggi sono stati raccolti dati per ricostruire 5 processi decisionali, tutti interni alla stessa impresa, Mariella Burani Fashion Group.

Per sviluppare l'analisi delle decisioni del Mariella Burani Fashion Group sono state utilizzate differenti fonti informative, soprattutto l'analisi di documenti e le interviste.

I documenti analizzati al fine di raccogliere informazioni in merito al processo decisionale di acquisizione sono stati: le rassegne stampa (sulle maggiori testate nazionali e riviste specialistiche del settore); i comunicati stampa dell'azienda; il company profile e altri documenti interni dall'azienda.

Le informazioni documentali hanno preceduto e integrato le interviste. Queste ultime sono state condotte su più livelli, finalizzati:

- alla descrizione dei processi decisionali e alla loro scomposizione in fasi
- all'individuazione delle principali distorsioni cognitive
- alla classificazione dei processi decisionali.

Con l'aiuto del management e della proprietà (in particolare, del chief financial officer e dell'amministratore delegato), sono stati individuati come possibili oggetto di studio 12 dei processi decisionali di acquisizione condotti dal gruppo negli ultimi 5 anni. Si è proceduto a selezionare questi 12 processi sulla base di due criteri principali: la vicinanza temporale (solo processi sviluppati negli ultimi due anni per favorire il ricordo degli intervistati) e il coinvolgimento diretto sia dell'attuale amministratore delegato che dell'attuale chief financial officer. Si è pervenuti a 5 processi decisionali, il primo dei quali conclusosi nel giugno 2001 e l'ultimo nel dicembre 2002. Questi

processi decisionali hanno portato a due acquisizioni verticali (a monte, con l'azienda ITM produttrice di tessuti e a valle con il distributore Revedi), ad un'acquisizione concentrica (con gli Antichi Pellettieri) e a due acquisizioni orizzontali (con l'azienda di abbigliamento tedesca Renè Lezard e con lo stilista Stephen Fairchild).

La scelta dei soggetti da intervistare è stata fatta con l'intenzione di garantire validità e affidabilità alle informazioni ricavate dai colloqui stessi. A tale scopo, sono state scelte le persone che hanno ricoperto una posizione chiave, in quanto artefici e promotori, delle decisioni di acquisizione. Sono stati intervistati:

- Giuseppe Gullo, Chief Financial Officer del gruppo, entrato in azienda nel corso del 2001 e attuale responsabile per le acquisizioni del Gruppo (4 interviste, per un totale di 5 ore)
- Giovanni Burani, Amministratore Delegato (Sviluppo Strategico) del gruppo (2 interviste, per un totale di 2 ore)
- Andrea Burani, Amministratore Delegato (Prodotto e Operations) del gruppo (1 intervista di 1 ora e 30 minuti)
- Mariella Burani, stilista e direttore artistico della linea omonima (1 intervista di 45 minuti)
- Stephen Fairchild, stilista e direttore artistico della linea omonima, acquisita nel corso del 2001 da Mariella Burani Fashion Group (1 intervista di 1 ora e 40 minuti)

Ogni intervista, semistrutturata, è stata registrata. Per stimolare l'interesse dell'intervistato e raccogliere le informazioni preliminari, abbiamo chiesto inizialmente all'intervistato di scegliere un esempio di decisione di acquisizione a cui avesse preso parte in prima persona. Nella fase successiva abbiamo chiesto di descrivere tale

processo decisionale, focalizzandosi sugli eventi che hanno catturato la sua attenzione. Dopodiché, è stato chiesto di fornire la descrizione di tutte le fasi che sono seguite alla prima decisione (ad esempio, dopo che l'intervistato ha descritto il segnale che ha catturato la sua attenzione, gli è stato richiesto di spiegare perché ciò gli è sembrato importante e meritevole di un'azione). Infine, le informazioni raccolte da ogni singola intervista sono state usate per corroborare le informazioni fornite dagli altri intervistati, secondo il metodo della triangolazione. La triangolazione delle risposte di informatori multipli è utile a garantire affidabilità e aumentare le aspettative che le risposte siano veritiere [Lincoln e Guba, 1985]. Le informazioni raccolte sono state infine rielaborate in un documento scritto che abbiamo sottoposto alle persone intervistate.

Tutte le interviste registrate sono state prima trascritte; si è proceduto, quindi, alla loro lettura separata da parte di due ricercatori coinvolti nella ricerca e di un ricercatore esterno, al fine di garantire un'adeguata *interrate reliability*. Il tasso di accordo dei ricercatori sulle analisi e sulle classificazioni sviluppate è superiore al 91%.

5.2 Storia e caratteristiche attuali del gruppo

Mariella Burani Fashion Group SpA è un gruppo impegnato nella creazione, produzione e distribuzione di abbigliamento femminile e pelletteria (calzature, accessori, abbigliamento di pelle) di fascia alta.

L'azienda è stata fondata nel 1960 da Walter Burani, attuale presidente del consiglio di amministrazione, con la moglie Mariella che ne curava la direzione creativa. Dal 1977 l'azienda iniziò la produzione di una linea di abbigliamento da donna, con il marchio Mariella Burani. Nel corso degli anni '80 la società si è impegnata a consolidare l'immagine e la notorietà del marchio attraverso la produzione di diverse linee di

abbigliamento femminile ed una grande attenzione al dato qualitativo. Nel 1993 la società ha stipulato contratti di licenza per la produzione di alcune linee di Valentino, nel 1996 di Gai Mattiolo, nel 1999 di Calvin Klein. Con queste linee, il Gruppo ha potuto affacciarsi sul mercato internazionale.

Il nome Mariella Burani Fashion Group è stato creato nel 1999, contestualmente con la costituzione del nuovo assetto istituzionale (società di capitali in forma di SpA) e l'avvio di una strategia di tendenziale crescita dimensionale attraverso le acquisizioni.

Da quando si è quotato al mercato telematico (nel luglio 2001) il Gruppo ha attivato rilevanti cambiamenti strategici e organizzativi a seguito dei quali è entrato nel settore degli accessori e dell'abbigliamento di pelle tramite la costituzione della sub-holding Antichi Pellettieri SpA.

L'attuale struttura prevede tre divisioni operative: la divisione *Apparel*, la divisione *Leather Goods* e *Digital Fashion*, (quest'ultima attiva esclusivamente nel supporto informatico del resto del gruppo). Fra esse può essere individuato un rapporto d'interdipendenza reciproca giacché si tratta di realtà tra di loro complementari che, senza sovrapporsi, mirano a comporre per il consumatore finale un'offerta ampia e diversificata sia in termini di prodotto che in termini di stili e messaggi creativi.

L'abbigliamento costituisce, con un'incidenza del 66% rispetto al fatturato globale, il core business storico della società attraverso un ampio portafoglio di marchi e linee. Oltre alle cinque distinte linee prodotte col marchio Mariella Burani, indirizzate a consumatrici diverse per età e poter d'acquisto, vi sono altri quattro marchi: Mila Schon (azienda storica acquisita nel 1999, rivitalizzata dall'innesto di un giovane creativo francese, è presente con tre linee differenti), Stephen Fairchild (stilista americano con

cui è stata attivata una joint venture nel 2001), Gabriella Frattini e Dimensione Moda (produttrici di maglieria di alta qualità sia per donna che per uomo, acquisite nel 2000).

Mariella Burani ricopre il ruolo di Direttrice Stilistica nell'ambito di un team di quindici professionisti creativi che lavorano esclusivamente sulle linee Mariella Burani. Il design delle collezioni di Mila Schön e Stephen Fairchild è creato dai rispettivi design team. I licenziatari del Gruppo (Gai Mattiolo e Toni Gard, aziende che affidano la produzione e la distribuzione delle loro collezioni di abbigliamento al Gruppo Burani) disegnano le loro collezioni in collaborazione con il team Mariella Burani. L'Ufficio Stile Mariella Burani e il Reparto Modelli&Prototipi si avvalgono della collaborazione di circa sessanta persone fra creativi e modellisti, che si occupano gli uni del disegno delle collezioni (realizzando schizzi e abbinamenti-tessuti) e gli altri dello studio per la realizzazione pratica dei cartamodelli e dei relativi prototipi.

La divisione *Leather Goods*, creata nel 2001, è considerata il principale motore di crescita del gruppo per l'elevata visibilità che è in grado di dare al marchio e per il maggior potenziale di crescita rispetto al segmento abbigliamento. Questa divisione è gestita dalla neo costituita Antichi Pellettieri SpA, sub-holding (controllata al 100% da MBFG, 50% da Mariella Burani Investment Srl e 50% da Mila Schon Group) cui fanno capo le sei società del Gruppo, acquisite fra il 2000 e il 2001, dei comparti accessori, calzature e pelletteria di lusso e rappresenta il 30% del fatturato consolidato, con tassi di crescita e margini tradizionalmente elevati rispetto all'abbigliamento. Le società della divisione sono Braccialini, Baldinini, Mario Cerruti, Enrico Mandelli, Deimutti Compagnia dei Cuoi e Calzaturificio Mafra (con i marchi Sebastian e Saddler).

5.3 I processi decisionali di acquisizione

In questo paragrafo si riporta l'analisi di 5 processi decisionali di acquisizione sviluppati in Mariella Burani Fashion Group fra il 2001 e il 2002. Si è optato per una trattazione unica dei 5 processi in quanto accomunati da numerose similarità.

Strategia deliberata di acquisizione

Il punto di partenza dei 5 processi considerati è rappresentato da una strategia deliberata di crescita, rafforzata e ufficializzata con la quotazione della società in borsa. Ciò è evidente a proposito dell'acquisizione di Itm e di Revedi realizzate nel corso del 2002.

“Il 2002 è stato dedicato al completamento della supply chain con l'acquisizione della impresa ITM di Como, società fornitrice di materie prime per la parte abbigliamento. Tutte le acquisizioni del gruppo sono state sempre pensate sia con una logica di offerta che con una logica di servizio. Oggi il settore del lusso si è profondamente modificato, assistiamo ad un'inversione di tendenza: il consumatore non si accontenta della qualità, ma vuole anche un servizio, che vuol dire riassortimento continuo del prodotto. E ciò è reso possibile solo attraverso il controllo della supply chain dall'inizio alla fine. Con l'acquisizione del fornitore di tessuti, Itm, noi riusciamo ad avere il tessuto in tempi brevi, non più i 90 giorni tradizionali ma in 30.”

“Per arrivare al controllo completo della supply chain bisognava curare anche l'ultimo tassello che era quello della gestione delle rimanenze di magazzino. Nella moda c'è un'obsolescenza intrinseca del prodotto. Il nostro gruppo riesce a fare una produzione più mirata e oculata attraverso il

controllo della supply chain a valle con il distributore; noi così riusciamo a controllare la situazione delle nostre scorte di magazzino. La gestione delle rimanenze, che prima venivano date agli stockisti, ora è affidata alla Revedi, una società che abbiamo acquisito nel 2002. La Revedi distribuisce alcuni prodotti derivanti dalle collezioni precedenti Mariella Burani e accessori provenienti dalle società della pelletteria, senza procedere alla loro svendita e senza danneggiare in nessun modo l'immagine del marchio (a differenza di quanto avviene con l'uso degli stockisti).

Le acquisizioni verticali di Revedi (verso il basso) e di Itm (verso l'alto) sono state condotte seguendo una strategia accuratamente pianificata, volta a creare un gruppo con una forte autonomia rispetto a soggetti esterni e dotato di un controllo completo della supply chain.

Obiettivo di limitazione del rischio

Alla base di tutti i 5 processi di acquisizione vi è l'obiettivo di limitare la rischio connaturata al Sistema Moda. Per questo motivo, si pone attenzione solo ad aziende solide dal punto di vista finanziario.

“Noi acquisiamo solo società che abbiano break even point facilmente raggiungibili, che siano flessibili in termini di strutture, che continuino a essere profittevoli anche in caso di una riduzione del fatturato.”

Anche la politica di espansione geografica è sviluppata secondo logiche di bassa rischiosità: si preferiscono i mercati meno volatili.

“Il nostro mercato di riferimento è il mercato europeo, l'11% viene distribuito in Giappone e il 3% negli Stati Uniti. Questa scelta ha fatto sì che

i nostri analisti (20 analisti finanziari) hanno valutato il nostro rischio per gli anni successivi più basso rispetto a quello di altri competitors (Bulgari, Gucci) esposti sul mercato americano. Il mercato americano offre grandi possibilità, ma necessita grandi investimenti. È un mercato in cui è facile entrare con un alto investimento, ma si può far flop in un istante senza possibilità di recupero. Nel nostro mercato, quello Europeo, invece, è più difficile entrare e, una volta dentro, è anche difficile uscirne. Non a caso abbiamo acquisito al termine del 2002 la Renè Lezard, una società tedesca, che nell'ultimo esercizio ha fatturato 71 milioni di euro, 50% sulla linea uomo e 50% sulla linea donna. Siamo andati in un momento particolare del mercato tedesco perché crediamo molto nel mercato tedesco. È il primo mercato europeo perché la Germania ha sempre svolto la funzione di cerniera d'Europa fra i paesi dell'est e quelli dell'ovest. La Germania sarà il cuore dell'Europa dal 2004, anno in cui entreranno gli altri paesi dell'Unione Europea).”

All'obiettivo di limitazione della rischio risponde anche la diversificazione nella pelletteria sviluppato con l'acquisizione di Antichi Pellettieri: la pelletteria è, infatti, anticiclica (a differenza dell'abbigliamento); il suo prodotto ha una durata maggiore (in termini fisici ma anche simbolici) e ha un costo unitario più basso.

In genere il gruppo pianifica accuratamente le acquisizioni, non utilizza opportunità già presenti sul mercato e non rivolge la sua attenzione a imprese dotate di un'immagine simbolica molto conosciuta, anche al fine di evitare la competizione con altri potenziali acquirenti.

“Le aziende con immagini famose che tutti vogliono non sono le nostre aziende target. Noi non partecipiamo ad aste e ci dispiace quando sappiamo che ci sono altri concorrenti in gioco. Preferiamo evitare di entrare in competizione con altri possibili acquirenti. Per questo motivo teniamo in genere tempi di esecuzione molto veloci e la totale segretezza sui contatti in corso, anche per evitare che si creino opportunità con altri acquirenti.”

Frequenza delle decisioni di acquisizione

Rispetto a quanto precedentemente evidenziato per le decisioni di acquisizione nel Sistema Moda, in Mariella Burani Fashion Group queste decisioni non assumono attualmente caratteristiche sporadicità. Al contrario, il gruppo realizza talmente tante acquisizioni da essersi guadagnato una reputazione come gruppo acquisitivo e da ricevere spesso nuove proposte da parte di aziende che vogliono entrare a far parte del gruppo.

“Noi siamo oggi una nuova entità economica: un gruppo di piccole e medie imprese. Nel tessile e nell’abbigliamento le piccole imprese vivono un momento di difficoltà e sono spaventate soprattutto dall’affermazione dei grandi gruppi anche stranieri. Queste imprese riconoscono al gruppo Burani una capacità aggregante molto forte e un grande rispetto per le imprese acquisite. Sanno che non abbiamo mai mandato via il management delle aziende acquisite. Questo è così vero che gli operatori finanziari ci chiamano gruppo ad alta presenza di minorities. Noi siamo un gruppo che sa dare alle aziende target una motivazione forte: entrare a far parte di un progetto imprenditoriale, con una dimensione rilevante, con un’immagine

riconosciuta sul mercato. Ciò crea un clima molto positivo anche nel momento iniziale di trattativa, crea disponibilità a lasciarsi investigare.”

Contestualmente alla riduzione di sporadicità, è in corso il tentativo di costruzione di una memoria organizzativa di pratiche di acquisizione fatto dal chief financial officer e dalle persone che lavorano negli uffici finanziari. La finalità è quella di sviluppare un processo di apprendimento dalle esperienze passate al fine di ripetere i modelli e i percorsi che hanno portato ad acquisizioni di successo.

Accesso alle informazioni e vicinanza con le imprese target

A ridurre la complessità delle decisioni di acquisizioni analizzate in Mariella Burani Fashion Group intervengono anche due ulteriori elementi: la disponibilità di informazioni sulle imprese target e la scelta di imprese target a bassa rischiosità economica e ad alta vicinanza/similarità sia culturale che di prodotto.

Con riferimento all'accesso alle informazioni, in tutti i 5 casi analizzati si era di fronte ad acquisizioni non aggressive, in cui l'impresa target traeva evidenti vantaggi dal farsi acquisire. In genere si tratta di acquisizioni parziali; tranne nel caso di Revedi, acquisita al 100%, negli altri casi si è proceduto ad acquisizioni del 50-51%, a ciò si aggiunge che non si è mai estromessa la vecchia proprietà, né sono stati sostituiti i manager precedentemente coinvolti in azienda.

“Noi siamo un partner di natura industriale ma anche finanziario, che mantiene il management passato e in più lo supporta con capitali nuovi.”

Nel caso dell'acquisizione di Renè Lezard il comunicato finanziario dichiara:

“Il restante 50% della Società rimarrà di proprietà del Sig. Thomas Schaefer, socio co-fondatore dell'azienda nata nel 1978, il quale rimarrà

responsabile insieme all'attuale management della gestione operativa in qualità di Chairman del Board of Directors, anche alla luce degli importanti risultati conseguiti negli ultimi esercizi”

Fare acquisizioni non aggressive e mantenere il management passato è coerente con una delle motivazioni principali alla base soprattutto delle acquisizioni concentriche: portare all'interno del gruppo competenze che il gruppo non possiede. Ciò è evidente con riferimento all'acquisizione di Antichi Pellettieri, che ha rappresentato lo strumento attraverso cui Mariella Burani Fashion Group è entrata rapidamente nell'ambito della pelletteria.

Con riferimento all'elemento di vicinanza, si acquisiscono prevalentemente aziende che appartengono ai distretti con cui Mariella Burani ha sempre lavorato. E anche quando, per motivi di espansione, si punta a società estere si cercano elementi di similarità e di stabilità, come l'acquisizione orizzontale di Renè Lezard conferma.

Questa ricerca di vicinanza e similarità si attiva sempre ed è avvenuta anche nel caso dell'acquisizione di Stephen Fairchild: si è cercato uno stilista che, per quanto creativo, fosse una persona meno estrosa e attratta dallo show business rispetto a molti altri stilisti e soprattutto attenta anche all'aspetto di business.

Numero contenuto di decisori

Anche con riferimento al numero dei decisori, le decisioni da noi analizzate non si caratterizzano per una complessità molto elevata. Nella proprietà le persone maggiormente coinvolte sono quelle con un background economico e produttivo, con l'eccezione di Andrea Burani, che non è però un creativo ma un uomo prodotto. Al contrario la stilista di riferimento del gruppo, Mariella Burani, è totalmente estranea a

questo genere di decisioni. Alla proprietà si aggiungono poi gli altri azionisti di riferimento, fra cui in particolare un azionista bancario.

Decisioni di media complessità

In sintesi, la proposizione 1 non sembra confermata per nessuna delle 5 decisioni analizzate: un gruppo di medie dimensioni con chiari obiettivi di crescita non rischiosa può agire per ridurre in misura molto consistente la complessità della decisione di acquisizione anche all'interno del Sistema Moda.

Tattiche 'chiuse' nelle fasi di formulazione e concettualizzazione

Facendo, poi, specifico riferimento alle fasi del processo decisionale, si può in primo luogo affermare che, coerentemente con quanto affermato nella proposizione 2b, in presenza di un obiettivo di limitazione della rischiosità la formulazione delle alternative è sviluppata utilizzando tattiche non 'aperte' ma ancorate a poche idee chiare e pianificate che fanno da guida durante tutto il processo.

Lo stesso vale per la fase di concettualizzazione, per cui anche la proposizione 2c sembra trovare riscontro: un gruppo che vuole realizzare acquisizioni non rischiose punta su poche alternative chiare. In particolare, si parte sempre da possibili aziende target in qualche modo legate da conoscenza diretta con la famiglia Burani; è difficile che si considerino acquisizioni di aziende sconosciute.

“Perché si considerano alcune imprese e non altre? In primo luogo, si tratta di relazioni personali, di simpatia, proprio di ‘chemistry’ fra gli imprenditori, di vicinanza culturale. Ciò è avvenuto anche nel caso dell’acquisizione della tedesca Renè Lezard: gli imprenditori si sono

conosciuti ad una fiera, poi il signor Thomas Schaefer è venuto qui e si è innamorato dello stile della signora Burani e poi i signori Burani sono stati in Germania e hanno trovato lo stile ma anche la cultura di quell'azienda molto vicino al loro.”

Primato della tattica analitica nella fase di valutazione

Infine, in fase di valutazione possono manifestarsi tattiche differenti, ma alcune di queste prevalgono molto chiaramente. In particolare la tattica di contrattazione non è in genere fondamentale, perché esiste una gerarchia chiara fra i decisori (prima la proprietà e prima la parte ‘economica’ della proprietà) e fra i criteri di valutazione (solidità economica e vicinanza culturale in primis).

“Alla fine tutto deve rispondere ad una logica finanziaria e per questo il mercato ci ha premiato. Tutte le acquisizioni fatte sino ad oggi sono già state pagate. Fra gli acquisition criteria del gruppo Burani c’è sempre quello di fare investimenti prudenti, noi non abbiamo mai pagato cifre folli e vogliamo preservare la nostra struttura finanziaria equilibrata. Il secondo criterio fondamentale è quello del potenziale di sviluppo di sinergie e di evitare ogni forma di cannibalizzazione fra i prodotti. Quest’ultimo criterio è presidiato soprattutto da Andrea Burani, che è la persona che conosce meglio i prodotti, insieme ad un team di consulenti di stile e ad alcuni manager che lavorano sul prodotto nelle altre società del gruppo.”

A tale proposito, con riferimento al comunicato finanziario per l’acquisizione della Renè Lezard si dichiara:

“Renè Lezard, che realizza il 100% del fatturato con il proprio brand, ha saputo sviluppare il proprio business in modo consistente e ha chiuso l’ultimo esercizio con un fatturato pari a 71 milioni di euro, un margine operativo lordo pari a 8 milioni di euro e un utile netto pari a 1.4 milioni di euro. Con il potenziamento delle sinergie esistenti fra le società, l’ingresso di Renè Lezard nel Gruppo Mariella Burani contribuirà positivamente ai risultati a livello consolidato già dal primo trimestre 2003”.

Data l’attenzione ai dati economici finanziari dell’acquisita, molta importanza assume la tattica analitica (in particolare si utilizzano una serie di test e modelli per l’analisi economico-finanziaria). In sintesi, la proposizione 2e non sembra confermata nel nostro caso.

Rapidità e frame di ‘pericolosità’

Quanto ai tipi di processi decisionali, essi sono lungamente pianificati ma poi si svolgono in termini relativamente stretti (in media cinque mesi e mezzo per i 5 processi analizzati), non si indugia eccessivamente nelle fasi centrali e, coerentemente con quanto affermato nelle proposizioni 3b e 3c non si sviluppano fenomeni di overcommitment ma piuttosto distorsioni di framing. In particolare, il frame dominante e fortemente influenzante i 5 processi è quello della pericolosità intrinseca del Sistema Moda a cui si contrappone la solidità e la stabilità del mondo produttivo:

“Noi dobbiamo volare basso. Dobbiamo stare con i piedi per terra.”

6. Conclusioni

I processi decisionali di acquisizione del Sistema Moda non sono suscettibili di una classificazione univoca, ma in ognuno di essi sembra essere rilevante la necessità di contemperare la dimensione economica tipica di ogni business con la dimensione simbolica specifica della moda. Questi processi, però, sembrano differenziarsi in modo consistente a seconda delle risorse dell'impresa acquirente e della situazione in cui essa si trova ad operare.

Questo articolo ha permesso solo un primo esame di questi processi, analizzando quelli messi in atto da imprese di medie dimensioni con una quantità abbastanza consistente di risorse dedicate e un chiaro obiettivo di limitazione della rischiosità delle operazioni di acquisizione. In questi casi, la presenza di una strategia deliberata per la crescita esterna e il chiaro obiettivo di limitare i rischi, sembrano ridurre fortemente la complessità delle decisioni di acquisizioni, fornendo direzioni chiare durante tutte le fasi del processo, riducendo in misura consistente il numero di alternative effettivamente considerabili e definendo una chiara gerarchia fra i criteri di valutazione.

Future ricerche permetteranno di confrontare questi processi decisionali con quelli guidati da un obiettivo di innovazione simbolica o con quelli messi in atto da imprese del Sistema Moda con patrimoni di risorse molto elevati.

Bibliografia

- Barthes, R., 1970, *Mythologies*, Paris, Seuil.
- Bourdieu P., 2001, *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna.
- Cappetta R., Cillo P., Ponti A., 2001, “L’innovazione nel prêt-à-porter: un’analisi longitudinale di Vogue Italia (1984-1999)”, in *Economia & Management*, n. 3.
- Cappetta, R., Perrone, V., Ponti, A., 2003, “Competizione Economica e Competizione Simbolica: Capacità Organizzative per il Fashion System”. In *Economia e Management*, n. 1.
- Conca, V., 2001, *Le Acquisizioni*, Egea, Milano.
- Dorfles, G., 1979, *Mode e modi*, Mazzotta, Milano.
- Drucker, P. F., 1967, *The Effective Executive*, Harper & Row, New York
- Fowler, K. L. e Schmidt, D.R., 1988, “Tender Offers, Acquisitions and Subsequent Performance in Manufacturing Firms” in *Academy of Management Journal*, 31, pp. 962-974
- Grandori, A., 1999, *Organizzazione e Comportamento Economico*, Il Mulino, Bologna
- Haspeslagh, P. C. e Jemison D. B., 1991, *Managing Acquisitions*, Free Press, New York.
- Haunshild, P. R.; Davis-Blake, A.; Fichman, M., 1994, “Managerial Overcommitment in Corporate Acquisition Processes” in *Organization Science*, November, vol.5, issue 4, pp. 528-540
- Hill, C. W. L., 2001, *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw Hill, New York
- Kahneman D., Tversky A., 1974, “Judgement under uncertainty: heuristics and biases” in *Science*, 185, pp.1124-1131

Kahneman D., Tversky A., 1981, "The framing of decisions and the psychology of choice", in *Science*, 211, pp.453-458

Iacci, P.; Trichilo, M., 1993, *Privatizzazioni, Fusioni, Acquisizioni: Strategie, Organizzazione, Gestione delle Risorse Umane*, Guerrini e Associati, Milano.

Lawrence, P.R. & Lorsch J.W. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University.

Mintzberg, H.; Raisinghani, D.; Theoret, A., 1976, "The Structure of «Unstructured» Decision" in *Administrative Science Quarterly*, Giugno, vol. 21, issue 2, pp 246-275

Newell, A.; Simon, H. A., 1972, *Human Problem Solving*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

Niada, M. 1988, *Grande è Bello*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano

Nutt, P., 1984, "Types of Organizational Decision Processes" in *Administrative Science Quarterly*, September, Vol. 29, Issue 3, pp. 414-450

Nutt, P., 1993a, "The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making" in *Organization Science*, May, Vol. 4, Issue 2, pp. 226-251

Nutt, P., 1993b, "The Identification of solution ideas during Organizational Decision Making" in *Management Science*, September, Vol. 39, Issue 9, pp. 1071-1085

Nutt, P., 1998, How Decision Makers Evaluate Alternatives and the Influence of Complexity, in *Management Science*, August, Vol. 44, Issue 8, pp. 1148-1166

Pablo, A. L., 1994 "Determinants of Acquisition Integration Level: a Decision-Making Perspective" in *Academy of Management Journal*, August, vol.37, no.4, pp 803-836

Pambianco C., 2001, Intervento al convegno "La moda italiana: Quale modello e quali strategie per il futuro?", disponibile in <http://www.pambianconews.com/convegni.asp>

- Ravenscraft, D. e Scherer, F., 1987, Mergers, Sell-offs, and Economic Efficiency, The Brookings Institutions, Whashington D.C.
- Salter, M. S.; Weinhold, W. A., 1979, Diversification trough Acquisition, The Free Press, New York.
- Saviolo S., 2002, “Brand and Identity management in Fashion companies”, Working paper N. 66/02, Divisione Ricerche SDA Bocconi.
- Simmel G, 1895, Die Mode – traduzione italiana: La moda, 1998, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
- Simon, H. A., 1947, Administrative Behavior, MacMillan, New York; trad. it. Il Comportamento Amministrativo, Il Mulino, Bologna
- Simon, H. A., 1960, The New Science of Management Decisions, Harper & Row, New York:
- Stahl, M. J.; Zimmerer, T. W., 1984, “Modeling Strategic Acquisition Policies: a Simulation of Executives’ Acquisition Decisions” in *Academy of Management Journal*, June, vol.27, no. 2, pp. 369-383
- Thompson, J. D., 1967, Organization in Action, McGraw Hill, New York
- Triantis, J. E., 1999, Creating Successful Acquisition and Joint Venture Projects. A Process and Team Approach, Quorum Books, Westport, Connecticut
- Vender, J., 1989, Le Operazioni di Finanza Straordinaria in Pivato,G. (a cura di) Trattato di Finanza Aziendale, Angeli, Milano
- Vicari, S., 1989, Nuove Dimensioni della Concorrenza, Egea, Milano

ⁱ Fonte: Pambianco, 2001.

ⁱⁱ Fonte: Pambianco, 2001.

ⁱⁱⁱ Siamo consapevoli che questa classificazione dei processi decisionali produce dei modelli che hanno forte similarità rispetto a molti altri identificati in letteratura (ad esempio: modelli di razionalità deduttiva, modelli di razionalità euristica e modelli di razionalità automatica in Grandori, 1999), si preferisce però fare riferimento alla classificazione di Nutt [1984] per due motivazioni principali: una motivazione di coerenza, dato l'utilizzo della scomposizione del processo in fasi dello stesso autore; una motivazione di operatività che questa classificazione ha rispetto ad altre. Si mantiene la versione inglese delle etichette a fronte della difficoltà per alcuni di esse a trovare un chiaro e univoco corrispondente in lingua italiana.

^{iv} Questa scomposizione è coerente con gli schemi di analisi specificamente adottati per le acquisizioni [ad esempio: Vicari, 1989], ma rispetto a quegli schemi si caratterizza per una migliore generalizzabilità.

^v Per crescita esterna s'intendono tutte quelle operazioni realizzate mediante l'acquisizione di quote azionarie, di diritti di proprietà od attività da parte di un nuovo soggetto economico [Conca, 2001]; per crescita interna, invece, intendiamo lo sviluppo funzionale attuato attraverso l'utilizzo delle risorse interne all'azienda.

^{vi} La valutazione è l'ultima fase considerata. Non si procederà all'analisi della fase finale di implementazione, perché nel caso dell'acquisizione questa fase solleva una serie di problematiche molto complesse, soprattutto con riguardo al problema dell'integrazione fra l'azienda acquirente e l'azienda acquisita [ad esempio: Haspeslagh e Jemison, 1991]