

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Organizzazione aziendale

# Opportunità di crescita tramite acquisizione: Caso Moncler - Stone Island

Prof.ssa Laura Innocenti

---

RELATORE

Miriam Ricco (235841)

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

## Indice

Introduzione.....	3
CAPITOLO PRIMO - LA TEORIA ORGANIZZATIVA IN AZIONE	
1.1 – Le dimensioni della progettazione organizzativa.....	5
1.2 – Introduzione al processo di confronto tra imprese.....	9
1.2.1. – Il confronto tra due modelli organizzativi.....	11
1.3 – Le dimensioni organizzative- focus settore luxury.....	13
1.4 – La rilevazione dell’efficacia organizzativa.....	20
CAPITOLO SECONDO - ECOSISTEMI ORGANIZZATIVI	
2.1 – Modello delle relazioni interorganizzative.....	26
2.2 – La teoria della dipendenza dalle risorse.....	30
2.3 – Alleanze strategiche.....	33
2.4 – Fusioni & Acquisizioni.....	36
2.4.1 – L’evoluzione del ruolo del management.....	40
CAPITOLO TERZO - CASO: ACQUISIZIONE MONCLER-STONE ISLAND	
3.1 – Moncler .....	45
3.1.1 – Advertising e la comunicazione.....	47
3.2 – Stone Island.....	51
3.3 – Acquisizione : strategie e criticità.....	55
3.3.1 – Cambiamento previsto della gestione.....	57
3.4 – La struttura organizzativa e gestione delle risorse umane.....	59
Conclusione.....	63
Bibliografia.....	65
Sitografia.....	67

## INTRODUZIONE

Questo elaborato si propone di analizzare come un processo di acquisizione possa essere una scelta strategica ma allo stesso tempo difficile per un'azienda.

Le relazioni interorganizzative sono le discipline manageriali che si occupano della gestione di un'acquisizione tra due organizzazioni se si vuole preservare una dipendenza dalle proprie risorse; l'obiettivo principale di questo processo non è quello di soccombere l'azienda che si acquisisce ma piuttosto aiutarla ad ottimizzare il valore di essa stessa. Il continuo mutamento del mercato e nuove esigenze da parte dei consumatori che ormai diventati *prosumer* (*consumer* e *producer* in contemporanea) affidandogli un ruolo attivo, diventano una leva di successo essenziale per la performance di business. Occorre maturare una certa capacità di adattamento per far fronte all'evoluzione dell'ambiente esterno, intercettando gli stimoli e recependoli in una direzione favorevole alla propria strategia di business.

Questa tesi sarà suddivisa in tre capitoli, ognuno di essi definisce un tema essenziale e mette in relazione le informazioni esaminate sull'argomento precedente con quelle appena acquisite, al fine di arrivare con consapevolezza ad una conclusione soddisfacente.

Brevemente, il primo capitolo affronta il tema della teoria organizzativa e pertanto parte dall'analisi di un'organizzazione intesa come sistema aperto e di tutti quei fattori che possono rendere una gestione di un'impresa ottimale. Il nuovo scenario globale richiede flessibilità, capacità di adattamento e resilienza, data la costante mutevolezza delle relazioni e l'emergere di nuovi stakeholder, portatori di specifici interessi. È per questo che viene approfondito il processo di confronto tra due imprese esaminando gli elementi chiave necessari per riuscire a competere in tale scenario. Infine, viene studiato tutto l'iter che accompagna un'impresa di grande dimensioni a diventare tale. Sarà mostrato, di seguito, un breve excursus su come le imprese di moda di lusso hanno affrontato la crisi causata dal covid-19 che sta colpendo ancora il mondo in questo periodo.

Il secondo capitolo parla degli ecosistemi organizzativi, in particolar modo sarà analizzato l'insieme complesso di interazioni e forme esercitabili tra due o più imprese attraverso diversi modelli relazionali. Nel nuovo millennio cambiano i valori, le percezioni e i comportamenti individuali: da modelli relazionali verticali (di tipo top-down) si è passati a modelli orizzontali in cui lo scambio di informazioni avviene tra tutti i livelli di un'organizzazione secondo un approccio bidirezionale, e in cui ciascuno può esprimere la propria posizione e assume un ruolo paritario per far fronte alle sfide o portare a termine gli impegni assunti. Attraverso un'analisi dettagliata di quale sia il modello interorganizzativo corretto per affrontare queste sfide e impegni, ci si soffermerà maggiormente sulla teoria della dipendenza dalle risorse e quindi sulla nascita di alleanze

strategiche e acquisizioni/fusioni tra imprese. Nel prendere questa decisione, veste un ruolo primario il top management che assumerà anche lui nel corso di questo processo un'evoluzione.

L'ultimo capitolo discute il caso di acquisizione tra due colossi nel mondo del fashion luxury, Moncler e Stone Island. In primo momento verrà posta attenzione sulla storia di queste due maison con l'intento di comprendere il loro DNA. Dopodiché, ci focalizzeremo sulle criticità e sui vantaggi che sono stati causati e hanno accompagnato i due brand in questo processo di acquisizione.

# Capitolo primo – La teoria organizzativa in azione

## 1.1. Le dimensioni della progettazione organizzativa

La teoria organizzativa e l'organizzazione aziendale sono state fonti di studio per molti anni. Diverse sono state le ipotesi e le teorie al riguardo, ma nello specifico un'organizzazione viene concepita come un oggetto, non come un problema o una disciplina. Difatti è un mezzo per raggiungere uno scopo e viene predisposta per il solo intento di creare e ottenere quello obiettivo specifico, attraverso il coordinamento orizzontale di individui e risorse.

Per tanto - in Figura 1.1- l'organizzazione viene rappresentata come un sistema aperto che riceve input dall'ambiente esterno, aggiunge valore tramite un processo di trasformazione e restituisce prodotti e servizi all'ambiente.

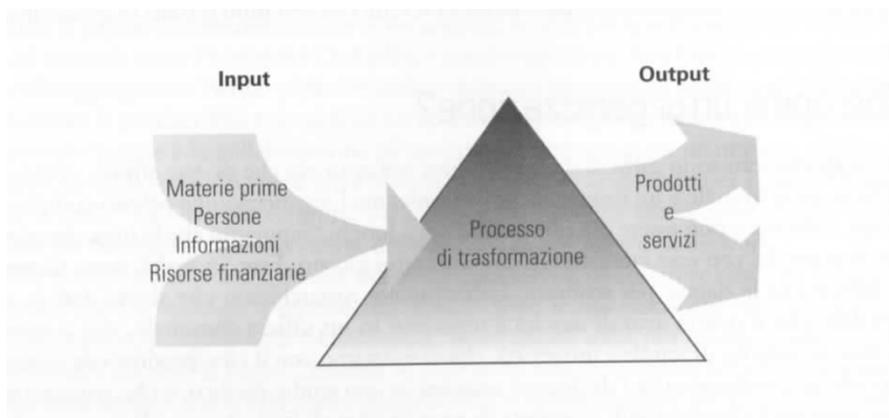


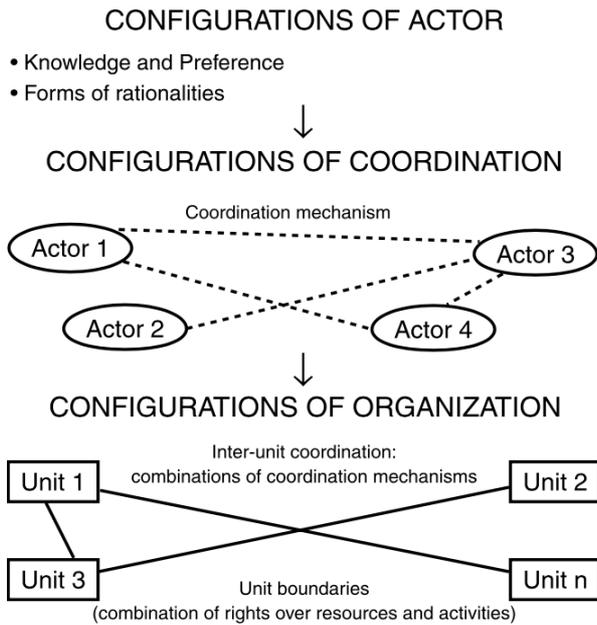
Fig. 1.1- Organizzazione come sistema aperto

(“Organizzazione Aziendale”, R. Daft, 2017)

Ciascuna organizzazione, se pur diversa, segue un percorso lineare racchiuso in tre parole: input-trasformazione-output. Questo a sua volta è corrisposto a tre grandi necessità che comportano l'esistenza di un'organizzazione, ovvero la divisione del lavoro in cui sta al manager decidere e definire quali attività attribuire alle persone che operano all'interno dell'azienda; in secondo luogo, ad una maggiore specializzazione incentrata sul cliente o sul prodotto, ed infine il corretto coordinamento tra e diverse unità organizzative.

Tra le principali prospettive e modelli di analisi organizzativa disponibili, porremo particolare attenzione all'integrazione della teoria dell'organizzazione e del comportamento organizzativo, studiati nelle correnti di studio di "economia organizzativa".

Fig. 1.2 - Da attore a organizzazione: una mappa



(“Organization and Economic Behavior”, A. Grandori, 2002)

Come si evince dalla figura 1.2, il primo passo è la configurazione degli attori come unità di analisi. L’ ‘attore’ all’interno di un’organizzazione, è visto come un modello caratterizzante sia aspetti strutturali come la conoscenza e la preferenza che lo governano, che aspetti che si concentrano meglio sui processi di decisione e motivazione. Successivamente emerge il tema degli attori multipli interdipendenti e dei meccanismi di coordinamento: esistono modelli basati su decisioni unilaterali, ad esempio la scelta del prezzo di un prodotto; modelli basati sulla condivisione di processi decisionali, come teaming e meccanismi di negoziazione; modelli basati su decisioni automatiche, come ad esempio regole e convenzioni. L’ultimo passo è costituito dall’analisi di queste forme organizzative, create dalla fusione delle diverse tipologie di attori e diverse combinazioni dei meccanismi di coordinamento sopra enunciati.

Per comprendere al meglio come i manager gestiscono in modo ottimale un’organizzazione, è necessario apprendere quali siano i punti cardini di una struttura organizzativa (Daft, 2017):

Le **dimensioni strutturali** si riferiscono alle caratteristiche interne di un’organizzazione, che creano la base principale per poi poter confrontare e valutare le diverse imprese tra di loro.

I **fattori contingenti** racchiudono quei fattori che incidono sulle dimensioni strutturali, tra cui la dimensione, l’ambiente, la cultura, la tecnologia e gli obiettivi; sono tratti che analizzano l’ambiente organizzativo ma che a sua volta provocano modifiche nelle dimensioni strutturali. Spesso i fattori contingenti possono creare disordine, in quanto rappresentano l’ambiente organizzativo e l’organizzazione nella sua totalità. Nello stesso momento, però, vengono visti come un’ insieme di elementi che avviano la formazione della struttura e dei processi di lavoro di un’organizzazione. È quindi necessario studiare l’interazione che si crea tra le dimensioni strutturali e i fattori contingenti per un’analisi approfondita.

Nello specifico, le principali dimensioni strutturali delle organizzazioni sono le seguenti:

1. La formalizzazione esprime il livello di proceduralizzazione che si ha all'interno delle organizzazioni. Un'organizzazione che ha un elevato livello di formalizzazione è un'organizzazione che presenta numerosi documenti compresi di procedure, regolamenti, mansioni ecc. Ovvero in cui l'agire, cioè i comportamenti adottati dalle persone, sono rigidamente predefiniti.
2. La specializzazione descrive il grado di frazionamento dell'attività lavorativa in un contesto organizzativo. Rileva il livello di verticalità rispetto alle attività, cioè quanto è ristretta o ampia l'attività sulla quale ci concentriamo. Alta specializzazione: ruoli molto semplici, piuttosto ordinari che richiedono poche competenze. Bassa specializzazione: maggior presenza di ruoli complessi che richiedono molte competenze. Solitamente aziende di grandi dimensioni tendono ad avere un livello di specializzazione alto e questo implica che ciascun dipendente svolge un ristretto numero di mansioni; contrariamente, aziende di medie-piccole dimensioni, tendono ad avere un livello di specializzazione inferiore e questo comporta che ogni dipendente può svolgere una varietà di compiti.
3. La gerarchia descrive la distribuzione del potere all'interno dell'organizzazione, rappresentando la sua catena gerarchica e/o di comando. In sintesi, è un modello che fornisce il numero e la dimensione delle unità operative che compongono l'organizzazione. Inoltre, una gerarchia è tipicamente delineata come un organigramma o immaginiamo anche una piramide, in cui attraverso linee verticali, collega l'ambito di controllo (ovvero l'insieme di impiegati che riportano a un superiore): quanto gli "span of control" sono limitati/ampi tanto la gerarchia tende ad essere lunga/corta.
4. La complessità è relazionata al numero delle varie attività all'interno delle organizzazioni. Può essere definita attraverso tre livelli di complessità: verticale, orizzontale e spaziale. La complessità verticale, è associata a due caratteristiche strutturali rilevanti. Innanzitutto, diversi livelli organizzativi richiedono diverse conoscenze e competenze (Blau & Scott, 1962). In secondo luogo, l'integrazione organizzativa tra le varie funzioni diventa quella più impegnativa con l'aggiunta della complessità verticale (Blau, 1970; Damanpour, 1991). Quindi il vantaggio della complessità verticale è che promuove le economie di specializzazione grazie ai vantaggi legati al conseguimento delle economie di scala; al contrario, amplifica la sfida dell'integrazione che consiste nel livello e nella qualità del coordinamento tra le diverse unità, che in caso di elevata incertezza richiedono potenti ruoli di integrazione, al fine di essere efficaci. La complessità orizzontale indica la quantità di unità lavorative disponibili orizzontalmente all'interno dell'organizzazione. Mentre la complessità spaziale, rappresenta quanto le unità e i dipendenti che compongono un'organizzazione siano geograficamente distribuiti.
5. La centralizzazione descrive da che punto nella struttura organizzativa si ha autonomia decisionale, qual è quindi il livello organizzativo in cui c'è potere decisionale. Si parla di attività centralizzata, quando le decisioni sono limitate ai livelli superiori della scala gerarchica; mentre è un'attività decentralizzata, quando le decisioni vengono prese anche nei livelli organizzativi inferiori.

Come anticipato, non basta la sola analisi di questi fattori ma occorre studiare anche i fattori contingenti.

Questi sono:

1. La dimensione in termini di dimensionamento degli organici che hanno un grande impatto sull'organizzazione. Pertanto, un'organizzazione con un dimensionamento elevato presenta in genere una struttura gerarchica articolata; mentre un dimensionamento più contenuto comporta una struttura piatta.
2. La tecnologia è una variabile che ha una rilevanza estremamente forte. Può essere un fattore abilitante cioè è il driver principale che guida il sistema produttivo, oppure può essere solo un elemento di supporto. In sintesi, è un fondamentale elemento che velocizza il processo di trasformazione degli input organizzativi (materiali, informazioni, idee) in output (prodotti e servizi).
3. L'ambiente rappresenta ciò con cui le organizzazioni agiscono e interagiscono. L'ambiente è rappresentato dalle stesse organizzazioni e dai tutti gli stakeholder esterni di riferimento per l'impresa. Questa è una variabile fondamentale poiché include tutti quegli stakeholder e aspetti imprescindibili per un'organizzazione, come ad esempio il settore di un'attività, la pubblica amministrazione, i clienti, i fornitori e il settore finanziario.
4. Gli obiettivi e le strategie definiscono lo scopo e le tecniche competitive che distinguono tra loro le varie organizzazioni.
5. La cultura dell'organizzazione esprime il *modus operandi* di un contesto organizzativo. Inoltre, influenza in modo significativo il comportamento delle persone.

Tutta questa lunga analisi non basta però per ottenere dei risultati di performance ottimali, occorre tener ulteriormente conto di tre aspetti fondamentali. Il primo è l'efficacia, che esprime se un'organizzazione sarà capace di raggiungere i suoi obiettivi. Il secondo elemento è l'efficienza, che esprime la quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi prefissati. Nel processo di trasformazione, in cui gli input (come le risorse tangibili, intangibili ed economiche) vengono trasformati in output, bisogna capire quante risorse l'organizzazione ha perso: se questa è efficiente, le risorse perse sono poche e riesce ad estrapolare il livello massimo del valore da tutte le risorse orientati al processo produttivo. Tuttavia, le organizzazioni devono tenere conto dei punti di vista, delle aspettative e delle esigenze da parte degli stakeholder, che avendo interessi diversi nei confronti di un'organizzazione, interpretano la dimensione dell'efficacia e dell'efficienza in modo diverso. Con il termine stakeholder, s'intende quella pluralità di soggetti che hanno interessi e aspettative differenti nei confronti dell'organizzazione (Fiori e Tiscini, 2017). All'atto pratico, ad esempio, per i dipendenti che lavorano all'interno di un'azienda, i parametri più importanti dal punto di vista dell'efficacia da raggiungere, possono essere: il compenso, il fatto di consentire di lavorare in un contesto dignitoso avendo una sicurezza fisica, psicologica ecc., e la soddisfazione personale di ciascuno di loro per il lavoro eseguito. Invece, solitamente per la comunità, possono essere le forti aspettative in termini di occupazione, perciò ci si aspetta che un'organizzazione possa assumere il maggior numero di persone.

## 1.2. Introduzione al processo di confronto tra imprese

"Mettere di fronte", da cum "insieme" e frons frontis "fronte". Atto ed effetto del confrontare, cioè del mettere di fronte due o più cose per riconoscerne le somiglianze e le diversità (Treccani, 2021).

Se applichiamo questo termine in ambito organizzativo e quindi tra modelli di business di due imprese, questo implica un'analisi dettagliata di tutti quei fattori (interni e/o esterni al business aziendale) che rendono un'organizzazione diversa da un'altra.

I componenti "differenzianti" interni all'azienda possono essere di tipo strategico/direzionale e/o di pianificazione e controllo e/o operativo. Ad esempio, un fattore che potrebbe essere preso in considerazione è 'l'innovazione' oppure 'la capacità di relazionare con il cliente'. Questi aiutano l'azienda a stabilire le aree in cui si può definire sia forte, strutturata e visibile al mercato ma anche a evidenziare i punti di debolezza e di principale rischio .

Inoltre, è possibile pianificare un confronto (un *benchmark*) con altre aziende dello stesso o differenti settori, includendo le attività , la progettazione, la tecnologia, le singole competenze e il personale.

I principali passi di valutazione (o autovalutazione) di queste componenti possono essere (Merli, 2011):

- a) Definire una scala capace di qualificare il livello di prestazione di ciascun componente dell'organizzazione. Ad esempio, da 1 a 5 (insufficiente, appena sufficiente, discreto, buono, eccellente);
- b) Profonda analisi sugli elementi di flessibilità e reattività del modello assunto dall'organizzazione; Valutazione dei risultati sulla mappa CBM (Component business Modelling): che consiste nello "spacchettare" tutte le attività che l'azienda pratica nei suoi componenti essenziali. Al fine di individuare quei fattori di flessibilità che danno/daranno all'azienda la capacità di riconfigurarsi facilmente su nuovi assetti, oppure individuare quali nuove attività servono all'azienda per realizzare nuove value propositions.

Vengono, per concludere, individuati i componenti su cui è prioritario intervenire: i cosiddetti componenti "hot"(G. Merli, 2011).

Ovvero, per le imprese che operano in uno scenario in continua competizione diventa necessario adottare dei business "aperti" (open business). Quando si intraprendono queste analisi, il tipo di logica da adottare è di tipo "organico". Infatti, non ci si può dunque più relazionare, sia per il disegno organizzativo che per i processi gestionali, a modelli meccanicistici ma l'azienda diventa un ambiente aperto che a sua volta agisce come un sistema organico.

Quindi, per adattarsi in questo sistema è necessario cambiare i modelli sia di riferimento che quelli operativi della propria organizzazione. Ad esempio, occorrerebbe esaminare dall'alto, con una *elicopter overview*, l'ecosistema di business in cui si vuole operare. Tutto ciò consente di trovare le attività e gli snodi essenziali,

i componenti “hot” sopra citati, di questo ecosistema che consentono di ottenere i migliori vantaggi competitivi e/o di condizionare in maggior misura le catene del valore che si possono creare.

Ulteriormente, i componenti “differenzianti” esterni all’azienda sono le sfide e le complessità del mercato e i comportamenti e/o reazioni dei rivali. Alcuni di questi sono (Daft, 2017):

La *globalizzazione* è uno dei primi fattori che rappresenta sia una minaccia che un’opportunità, in quanto ha imposto cambiamenti forti alle organizzazioni. Per il territorio la globalizzazione è stata una grandissima minaccia perché molte aziende hanno delocalizzato, venendo meno alle aspettative che il territorio aveva rispetto all’occupazione. Infatti, le organizzazioni che decidono di porsi in un’ottica globale devono esaminare al meglio tre elementi cardini: la complessità e la differenziazione che questo processo porta, la necessità di integrazione e coordinamento tra le diverse unità dell’organizzazione ed infine il trasferimento di conoscenze. La globalizzazione è ormai un processo consolidato e diffuso in tutto il mondo, gran parte delle organizzazioni hanno rilevanza globale, diventando organizzazioni internazionali o transnazionali. Per tanto, le grandi aziende cercano sempre di più manager con esperienze internazionali e capacità di destreggiarsi tra culture diverse.

Dopodiché *la competizione crescente* è una componente che porta le aziende a cercare soluzioni e prodotti nuovi. Spesso le imprese si affidano al sourcing, il quale è anche identificato sotto la disciplina del procurement. Scott (2003) osservò che “oggi le organizzazioni stanno energicamente perseguendo una strategia di esternalizzazione, dando in outsourcing funzioni, contando su alleanze o contratti per beni e servizi essenziali”. Costruire una strategia di questo tipo, sourcing, richiede una profonda e analitica comprensione della vita di breve e lungo termine delle attività in cui un’organizzazione vuole investire; questi devono mirare ad ottenere risultati di business (valore) o risultati di funzionalità (costo), e questo vale per ciascun’area di business in cui l’azienda opera al fine di confrontare nei migliori dei modi i propri servizi con quelli che offrono i competitors.

Successivamente *l’etica e responsabilità ambientale e sociale* delle organizzazioni e dei suoi dipendenti subiscono crescenti pressioni da parte dei governi e dell’opinione pubblica. Molte imprese stanno sposando l’etica della sostenibilità, ovvero un modello di progresso economico che origina ricchezza salvaguardando, per le generazioni che verranno, le risorse naturali. Quindi aumenta la necessità sociale di un uso collaborativo, condiviso ed efficiente delle risorse, causato dalla crescita delle città e, quindi, dalla trasformazione degli stili di vita.

Un’ulteriore fattore determinante consiste nella *rapidità di risposta ai cambiamenti* come crisi organizzative o cambiamenti ambientali (green economy). Negli anni precedenti, la condizione economica in cui le imprese operavano poteva considerarsi stabile, e quindi questo ha fatto sì che i manager si siano

concentrati sulla creazione di strutture e sistemi che facilitassero l'organizzazione nel suo percorso in maniera serena ed efficiente. Tuttavia, non esisteva neppure il problema di ricercare nuove idee per affrontare nuove competizioni oppure a repentine modifiche dell'ambiente esterno o della domanda. Oggi, nuova produzione, nuove imprese e addirittura interi rami nascono e muoiono più velocemente che in passato.

Ed infine, *l'evoluzione tecnologica* che si concretizza nell'uso dei social business e dei big data, per facilitare l'interazione, la comunicazione, le collaborazioni e le analisi dei grandi volumi di dati generati (digital economy). In effetti il vantaggio della tecnologia è quello di risolvere problemi e perseguire scopi sempre più ambiziosi. Difatti, comporta anche un'ampia disponibilità di software gratuiti e open source; hardware modulare, aperto ed economico ed evoluzione delle filiere produttive; proliferazione dei dati e riduzione dei costi di archiviazione dei dati.

L'innovazione è così servita ad accrescere l'effetto leva dei servizi nella modernizzazione dell'economia. Come argomentato precedentemente, l'abilità di conoscere e riuscire ad adottare di una nuova configurazione di modello di business per meglio comprendere le variazioni dell'ambiente esterno, è un notevole vantaggio competitivo per un'impresa. Il rinnovamento del modello di business deve essere però scrupolosamente impostato per ottenere risultati simultaneamente di breve, medio e lungo termine. Il riprendere in considerazione il modello di business dovrebbe in realtà essere, come già espresso, un'attività continua, con persistenti miglioramenti, con l'unico intento di fare passi in avanti. È dunque significativo avere un sistema organizzativo efficace e snello per condurre al meglio tale processo di confronto.

### **1.2.1. Il confronto tra due modelli organizzativi**

Le differenze tra un **modello organico** e un **modello meccanico** prendono in considerazione una serie di dimensioni strutturali che si manifestano in modo diverso a seconda dell'approccio utilizzato.

Il primo elemento di confronto tra i modelli è dato dalla *struttura* in cui nel modello meccanico è centralizzata, mentre nell'organico è decentralizzata.

Per centralizzata s'intende quando il potere decisionale si trova al vertice dell'organizzazione e la orienta in modo univoco. I contesti in cui troviamo questa struttura sono quelli in cui è presente una forte verticalizzazione, in cui si ha una rigida scala gerarchica.

Per decentralizzata s'intende quelle strutture nelle quali il potere decisionale è più distribuito, hanno modelli decisionali condivisi, non è presente un unico punto di vertice, quindi strutture più piatte.

Un'altra distinzione è quella in base ai *compiti* in cui nel modello meccanico abbiamo la ripartizione delle attività in compiti specializzati, mentre il modello organico è caratterizzato dai ruoli allargati.

Nelle organizzazioni organiche le attività fanno riferimento ad un ruolo che però è sempre più un contenitore ampio nel quale sono presenti una molteplicità di attività. Quindi i ruoli allargati si trovano nelle

organizzazioni in cui alle persone è affidato un obiettivo, ma è presente poi una discrezionalità più ampia rispetto al modo in cui l'obiettivo viene portato a termine.

- *Scarsità di norme – informalità*: ci sono linee guida che orientano i collaboratori, ma il tutto è improntato verso un'elevata informalità tra le persone (modello organico).
- *Abbondanza di norme – formalizzazione*: contesti organizzativi in cui si hanno procedure, regolamenti che orientano in modo molto forte l'operato dei collaboratori (modello meccanico).
- *Comunicazione verticale vs orizzontale*: le modalità di comunicazione sono influenzate dalla struttura centralizzata e dalla rigida scala gerarchica. Nella struttura che adotta un modello meccanico la comunicazione è detta "TOP-DOWN" cioè parte dal vertice dell'organizzazione, in cui c'è il soggetto che prende le decisioni a tutti gli effetti, e che comunica in modo unidirezionale (dall'alto verso il basso). Manca quindi il ritorno, la componente "bottom-up". In un modello meccanico estremo abbiamo il caso in cui è il vertice che dà le linee guida, che comunica o non comunica e che può giocare sull'elemento dell'assenza di informazioni, poiché è lui che decide quando, come, cosa e a chi comunicare. Poter accedere ai livelli diversi di informazione, determina relazioni di potere all'interno dell'organizzazione. La comunicazione verticale è quindi una forma attraverso cui esprimere il potere espresso dal vertice dell'organizzazione.

Comunicazione orizzontale: è presente nelle organizzazioni fluide, più piatte in cui la comunicazione viaggia attraverso canali diversi, quindi non solo in modo verticale. Infatti, è supportato uno scambio di informazioni molto forte di tipo orizzontale: le persone all'interno del contesto organizzativo sono spinte a condividere le loro informazioni e a trasferire le loro conoscenze.

- *Gerarchia*: da un lato abbiamo un prototipo, utilizzato nel modello meccanico, che presenta una rigida scala gerarchica e ha una distribuzione del potere che viene effettuata in modo progressivo (vertice-prima linea-seconda linea...), le responsabilità e gli spazi d'azione sono quindi definiti in modo rigido. In quello organico invece, la struttura gerarchica è appena accennata. Le persone sono responsabili di un'area di business o di risultati, progetti, attività che vengono svolte attraverso un tipo di coinvolgimento dei collaboratori più orizzontale, dando vita a delle attività che sono spesso svolte dai team che collaborano.

Gli ultimi due elementi da considerare sono la cultura rigida e la cultura adattiva:

La cultura adattiva è presente in un contesto in cui il cambiamento è un valore: è quindi una cultura in cui nel suo contesto il modello organico trova la sua miglior espressione.

Invece al modello meccanico si associano contesti organizzativi con una struttura rigida, fortemente ancorata a dei valori che rimandano al passato più che al futuro, è una cultura più conservativa che innovativa.

Dal punto di vista di tecnologie e processi produttivi, abbiamo una prevalenza di modelli meccanici all'interno di contesti impegnati in attività di produzione manifatturiera; mentre si ha una prevalenza di modelli organici in contesti di tipo di produzione (di servizi in particolar modo) e non di prodotti fisici.

(Ad esempio: call center, dal punto di vista della tecnologia, offrendo servizi dovrebbe quindi essere un modello organico ma in realtà è un modello meccanico).

### 1.3. Le dimensioni organizzative – focus settore luxury

Le organizzazioni hanno un istinto quasi naturale di essere in continua crescita, quasi come se fosse un obbligo nei confronti del mercato in cui competono. In altre parole, la ricerca individua nella dimensione organizzativa un ruolo essenziale.

Ma qual è la dimensione più proporzionata per un'organizzazione che ambisce operare in un ambiente globale in mutamento ?

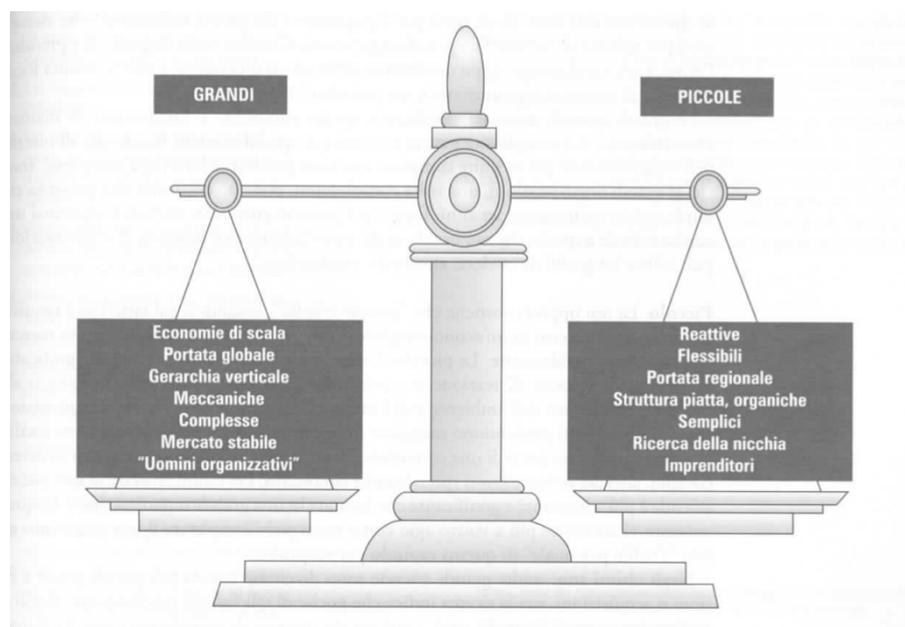


Figura 1.3- Differenza tra organizzazioni di grandi e piccole dimensioni

(Fonte: "Organizzazione Aziendale", R. Daft, 2017)

#### I vantaggi e gli svantaggi delle grandi dimensioni: il dilemma

Molte imprese necessitano grandi quantità di risorse ed economie sia di scala che di gamma per competere globalmente.

Le grandi dimensioni hanno consentito in molti casi di superare criticità di natura economico-finanziaria dell'ultimo periodo (vedi la pandemia causata dal covid-19) in un modo migliore rispetto alle piccole imprese, le quali alcune lottano ancora per sopravvivere o che per forti crisi sono state obbligate ad uscire dal mercato. Sebbene, il mondo luxury abbia efficacemente resistito ai fallimenti del mercato passati, la crisi odierna ha avuto e purtroppo avrà un impatto rilevante sulle imprese nel lungo periodo, ma allo stesso tempo risulterà un'occasione per ridisegnare la catena del settore e focalizzarsi sui propri valori cardine.

Solo poche sono riuscite a riprendersi o quanto meno a rispondere anche praticando attività alternative a quelle che si percorrevano, pur di ottenere dei minimi benefici. Abbiamo visto all'opera Armani con la realizzazione

di camici, Prada e Gucci con la produzione di mascherine, mentre Bulgari si è incentrata sull'igienizzante per le mani, e ulteriormente anche Ferrari ha messo a disposizione la sua tecnologia per la realizzazione di respiratori.

La gestione della produzione, considerando la situazione di emergenza del coronavirus, sta mutando ulteriormente. Nella lettera che scrive Giorgio Armani, per la rivista *Women's Wear Daily* (2020), imputa al settore Luxury l'aver iniziato a produrre velocemente come il fast fashion, facendo perdere la temporalità caratteristica dei beni di lusso.

Grazie agli ultimi studi è emerso che le grandi organizzazioni hanno registrato in corrispondenza della loro produttività una maggiore quantità rispetto alle piccole organizzazioni. Quindi è possibile affermare che esiste ed è potente una correlazione fra dimensioni e produttività; inoltre, ad avvalorare questa tesi contribuisce il fatto che le grandi imprese inevitabilmente sono più capaci, quindi dispongono di numerose risorse per fornire maggiore e migliore sostegno sociale alle comunità all'interno delle quali sono inserite.

Watts & Zimmerman (1990) indicano, però, che le aziende più grandi saranno ovviamente più sensibili a maggiori esborsi. Questo è dato dal fatto che il governo, in qualità di policymaker, si aspetta dalle grandi aziende elevati guadagni che solitamente esse generano.

Come accennato precedentemente, questo tipo di organizzazione è in grado di riprendere il lavoro molto più rapidamente dopo un disastro/crisi, senza far mancare quel sostegno indispensabile in un periodo incerto ai dipendenti e alle stesse comunità locali.

Queste grandi dimensioni sono caratterizzate da un processo di standardizzazione che li accomuna molto spesso. Però, allo stesso tempo, è risaputo che la complessità non fa altro che generare innumerevoli specializzazioni in tutti vari settori di cui l'azienda è composta. Più l'impresa cresce, più l'imprenditore è progressivamente costretto, visti i limiti cognitivi e una minore attenzione (Gifford 1992), a delegare il proprio potere decisionale ad altri membri, rinunciando al proprio stile decisionale. Così facendo si assiste ad una alienazione dal comportamento dei top manager e dei loro colleghi del consiglio di amministrazione, che potrebbe provocare un danno alla loro lealtà. Se non si pone la giusta importanza alla probabile gravità di questi problemi, la performance rischia di diminuire e i risultati finanziari con essa.

Inoltre, le grandi imprese, una volta che si sono consolidate riescono a costituire una solida base e una presenza che rende permanente un mercato per un lungo periodo. Basti pensare alle economie di scala come il principale propulsore della competitività; i vantaggi che si ottengono da operazioni su larga scala sono chiari: necessitano di un numero di manager inferiori, gli impianti, le attrezzature e la manodopera sono usati più efficientemente, la logistica è meno complicata e così via. L'organizzazione è in grado di offrire ai loro dipendenti una duratura carriera, aumenti dello stipendio e dal lato lavorativo di promozioni per avanzare di livello.

Proseguiamo l'analisi soffermandoci sugli aspetti negativi e gli svantaggi legati ad un'organizzazione di grandi dimensioni.

Frequentemente, le aziende accettano acriticamente la teoria tale per cui è sempre opportuno crescere. Così facendo, però l'organizzazione potrebbero lasciarsi sfuggire i benefici che derivano dallo sfruttamento di attività su piccola scala. Sadtler (2007) pone attenzione su come l'inerzia burocratica e la perdita di chiarezza, nelle grandi imprese, iniziano a superare i vantaggi come la pura forza d'acquisto.

A questo punto, viene automatico chiedersi: “le dimensioni di un'organizzazione conferiscono obbligatoriamente un vantaggio nel proprio business?”

In primis, in caso molto rari può accadere che le imprese di grandi dimensioni perdano di efficacia con una conseguente riduzione della loro performance e, andando a riscontrare problemi di “bigness”. A questo punto i motivi diventano chiari, così come le scelte prese che hanno provocato il problema: i rimedi comprendono spin-off, scissione, breakup, unbundling.

Questa potrebbe risultare un “avvertimento” per tutte le aziende di successo e i loro top manager. Il loro stesso successo nel voler costruire un'impresa di grandi dimensioni, attraverso attività competitive superiori, può alla fine dei conti rivelarsi la loro stessa rovina. È un circolo vizioso, perché vincere in uno scontro competitivo che queste imprese già conoscono non sarà sufficiente. Vorranno crescere. Sempre di più. Ed è qui che emergono le prime criticità .

Solitamente l'idea centrale della teoria appena esposta è la seguente: le imprese godono dei vantaggi grazie alle economie di scala nei singoli business (quindi non nell'intero portafoglio) quando aumentano la loro dimensione, diventando più grandi e riescono così facendo a raggiungere posizioni di leadership nelle quote di mercato.

Le economie di scala nascono perché i costi fissi aumentano meno rapidamente rispetto ai ricavi dalle vendite, permettendo così che una parte maggiore del margine disponibile cada sulla linea di fondo. Molti scontri competitivi sono basati su questa idea e molti hanno successo. Ma come citato precedentemente, i benefici ottenuti dalle economie di scala alla fine si appiattiscono. Questo è dovuto al fatto che, i costi delle infrastrutture devono crescere per sostenere lo sviluppo del business . Nello stesso tempo, alcuni dei problemi annunciati cominciano naturalmente ad accumularsi, in base al processo di crescita dell'azienda. Alla fine, si arriva ad un punto in cui questi problemi superano di numero le economie positive, tanto da creare quelle che chiamiamo “diseconomie di scala”. Arrivati a questo punto, il costo che richiede questa eccessiva dimensione entra in gioco, e s'inizia la strada verso il declino inevitabile.

In aggiunta, i top manager molto spesso si lamentano che durante il loro processo decisionale nelle proprie organizzazioni riscontrano problemi di tempo, troppo lento, in particolar modo quando si trovano a competere con le piccole organizzazioni emergenti che hanno la possibilità di muoversi con più rapidità.

Un processo decisionale così lento potrebbe portare ad un potenziale insuccesso competitivo sul mercato.

Proviamo ad identificare altri ipotetici problemi oltre a quelli spiegati fino ad ora (Sadtler, 2007):

- a. Un gran numero di manager crede che realtà di business più grandi possano fatturare maggiormente rispetto a realtà piccole in quanto sottovalutano quest'ultime, le quali invece potrebbero crescere più velocemente perché più snelle e dinamiche.
- b. Pressioni degli azionisti: a volte non è sempre il loro interesse, ma solitamente gli azionisti spingono in modo continuo i manager a ingrandire l'impresa.
- c. Difendersi dalle acquisizioni: alcuni pensano che la dimensione così com'è, possa essere un'efficace difesa contro le acquisizioni. Se l'impresa è grande, si crede che risulterà più difficile per chiunque finanziarie un'acquisizione.
- d. Arroganza manageriale: l'arrivo di un direttore in una posizione di grande successo è spesso affiancato da una smisurata fiducia in se stessi.

### **La gestione della crisi legata al COVID-19 nelle aziende di grandi dimensioni**

Il covid-19 ha cambiato il modo in cui facciamo acquisti. L'interrogativo che emerge ora è quale saranno le nuove abitudini una volta che la pandemia sarà finita.

Il cliente ordina da casa e ritira sul marciapiede. Anche coloro che di raro acquistavano online prima della pandemia si sono affidati al web per avere tutto. Sembrerebbe quasi che i consumatori hanno trovato conveniente alcune di queste nuove esperienze obbligate dal Covid. L'amministratore delegato di PVH Corp., in possesso di Tommy Hilfiger, Calvin Klein e altri marchi, ha affermato che (2021): "tutto ciò che percepiscono come un modo per rendere la loro vita più facile sarà un motivo in più per rimanere qui".

A tal proposito, la soluzione di **PVH** è stata quella di rivedere la sua strategia di inventario nel giro di poche settimane, cercando di ottenere una nuova flessibilità in un mercato che si era trasformato praticamente da un giorno all'altro. L'azienda ha anche soddisfatto alcuni ordini di Amazon.com Inc. attraverso i suoi negozi e magazzini quando le strutture del colosso online avevano bisogno di spazio per maschere e altre necessità legate alla pandemia.

Covid-19 ha acceso un fuoco sotto l'industria della vendita al dettaglio, accelerando la riorganizzazione digitale già in corso, mentre l'e-commerce "mangiava" le vendite nei negozi e costringeva i commercianti a riorganizzare le reti di distribuzione nel mezzo dell'epidemia. Molti rivenditori stanno ancora cercando di capire fino a che punto i modelli di acquisto cambiati sopravvivranno alla pandemia. L'azienda con sede a New York sta introducendo i propri modelli in altre regioni quest'anno, sotto il nuovo amministratore delegato Stefan Larsson, mentre cerca di tenere il passo con i rapidi cambiamenti nel comportamento dei consumatori sulla scia del Covid-19.

I giocatori più deboli come Lord & Taylor e J.C. Penney co. hanno chiesto la protezione dal fallimento e chiuso centinaia di negozi, mentre le grandi aziende come Walmart inc, target Corp. Amazon.com inc. e Home Depot inc. sono riusciti rigorosamente ad affermare il loro potere.

Tutte le altre imprese che sono sopravvissute si stanno ora mettendo alla prova con nuovi modi di fare affari, trasmettendo eventi di shopping virtuale e permettendo ai consumatori di prenotare consultazioni online. Stanno sopprimendo i cassieri tradizionali e inserendo sistemi di pagamento senza contatto. Sfruttano i loro negozi come magazzini che consegnano i pacchi direttamente ai clienti.

Il Responsabile delle finanze di **Levi Strauss & Co.** sta aumentando le spese in conto capitale del produttore di jeans, puntando a spenderne due terzi in iniziative digitali per aiutare la ripresa dell'azienda dagli effetti della pandemia di coronavirus. Il loro direttore finanziario Harmit Singh (2021), afferma di “riallocare i costi in modo da guidare sinergie e risparmi, e investire in aree di crescita”.

L'azienda si aspetta che le vendite crescano con l'aumento delle forniture di vaccini Covid-19 e i nuovi fondi di stimolo per la ripresa economica. La linea guida è "in gran parte guidata da una ripresa più veloce e da una visione più ottimistica che abbiamo", ha detto il signor Singh. Levi's, che ha temporaneamente chiuso molti dei suoi negozi a causa delle restrizioni locali di blocco nel 2020, si è spostato verso le vendite e-commerce e ha ampliato la sua presenza online, offrendo ad esempio servizi di styling e shopping virtuale.

L'azienda sta cercando di espandere le sue offerte digitali, di aumentare l'uso dell'analisi dei dati e dell'intelligenza artificiale per prevedere la domanda dei consumatori e fissare i prezzi giusti.

L'azienda continua a "giocare in attacco" da un punto di vista degli investimenti, mentre riduce le spese SG&A (vendita, generali e amministrative) in altre aree. Levi's userà alcuni fondi per il lancio del suo nuovo sistema di gestione delle risorse aziendali, che unisce insieme tutte le informazioni riguardo la finanza, gestione dell'inventario, catene di approvvigionamento e gestione delle risorse umane.

"Pensiamo che la forza del marchio sottostante, le nuove opportunità di distribuzione e uno spostamento accelerato verso un abbigliamento più confortevole permetteranno a Levi's di uscire dalla pandemia meglio posizionata rispetto ai colleghi", ha detto Lorraine Hutchinson (2021), analista di ricerca alla Bank of America Corp. in una nota ai clienti.

### **Piccole dimensioni:**

Come esposto precedentemente, i due fattori cruciali per avere successo in un mercato globale, sono la flessibilità e la reattività, se si vuole competere in mercati che hanno un cambio repentino. Le piccole imprese possono disporre di questo tipo di vantaggi, per rispondere ai continui bisogni eterogenei del singolo consumatore o appunto alle continue trasformazioni dell'ambiente esterno e del mercato. Tuttavia, in organizzazioni di piccole dimensioni gli individui hanno più mansioni; infatti, per molti lavorare in piccole imprese è un'opportunità di crescita avendo maggiori stimoli.

Molte ricerche, negli ultimi anni, hanno messo in luce che le attività su piccola scala offrono vantaggi notevoli in quattro aree: permettono alle organizzazioni di posizionare i punti salienti e di attingere alle reti di conoscenza locali; permettono di rispondere molto più rapidamente ai bisogni dei clienti e alle tendenze della domanda regionale; permettono alle aziende di monitorare le tecnologie potenzialmente dirompenti; e favoriscono a tenere basso il costo del lavoro mentre incrementano il talento manageriale. Si riesce ad ottenere

un coinvolgimento addirittura personale dei dipendenti all'interno del loro operato, stimolando la corretta motivazione e il duro impegno, in quanto i lavoratori si indentificano personalmente tra di loro e con la mission dell'impresa.

Soffermiamoci sulla complessità del compito organizzativo per le piccole imprese e ,seguendo la terminologia di Skinner (1969), definiamo il compito organizzativo attraverso gli obiettivi operativi che la direzione dell'organizzazione considera importanti. Quest'ultime riscontrano alcune difficoltà perché spesso i compiti sono più complessi in quanto dipendono dai contesti, e spesso una piccola impresa si trova ad affrontare un più ampio spettro di obiettivi. Ad esempio, nella creazione di prodotti standardizzati e in un mercato notevolmente competitivo, avere un basso costo unitario può essere l'obiettivo primario. In altre circostanze però questo non basta e bisogna essere, simultaneamente efficienti in termini sia di costi che di flessibilità. Le organizzazioni che hanno un incarico di produzione più complesso intraprendono un livello superiore di difficoltà per svolgere sfide di elaborazione e integrazione delle informazioni organizzative (Galbraith, 1973). Queste possono essere tra le difficoltà che ostacolano i livelli di performance delle aziende, soprattutto quando si confrontano con le grandi organizzazioni.

Se volessimo citare una piccola impresa di moda, ma molto all'avanguardia e ampiamente considerata nel settore luxury, potremmo parlare di **Marinella**.

Marinella è un'azienda sartoriale a condizione familiare fondata nel 1914 da Eugenio Marinella a Riviera di Chiaia, Napoli. Si dedica principalmente alla produzione di camicie e cravatte di prestigio con stoffe di eccellenza e di elevata qualità e raffinatezza, tanto da diventare il segno di un'eleganza quasi mitica. L'apprezzamento per le creazioni Marinella è ottenuto, quindi, in virtù proprio della qualità estrema dei prodotti e di un costante desiderio di ricerca di nuovi valori, nuove sensazioni e nuove emozioni. Non riguarda solo le stoffe stupende e ricercate: "l'avvolgenza" è data dalla cura propria dedicata a ogni cliente, da quella serietà e da quell'impegno profondo profuso nel quotidiano.

"Tutto ciò che viene qui fatto è realizzato proprio in virtù di un senso di appartenenza questa azienda che lega tutti quelli che qui lavorano con familiarità e cordialità. Solo in virtù di questa appartenenza che poi possiamo far sentire appartenente e cordialmente curato ogni cliente", precisa ancora Maurizio Marinella.

### **Ibrido grande azienda/piccola azienda:**

Si parla di 'ibrido' tra le due dimensioni perché, molto spesso, i benefici delle piccole imprese permettono loro di raggiungere il successo e, quindi, di diventare grandi. Ma questo processo risulta essere non facile, in quanto comporta un cambiamento della struttura organizzativa verso una struttura meccanica. Infatti, il cambiamento pone rilievo sulle gerarchie verticali e produce funzionari/impiegati perdendosi così lo spirito imprenditoriale dei dipendenti delle piccole imprese. Le grandi aziende sono "costruite per ottimizzare, non per innovare" (Hamel, 2005).

È proprio Jack Welch, ex presidente e CEO delle General Electric a chiamare “ibrido grande azienda/piccola azienda” l’organizzazione della sua impresa, perché è stato in grado di unire le risorse e il raggio d’azione di una grande impresa con la semplicità e la flessibilità di una piccola impresa.

Questo tipo di organizzazione “mista”, ha impianti e procedimenti che permettono loro di essere validi e adattabili perché sfruttano un approccio ambidestro.

Con questo approccio, i manager promuovono l’adattabilità e autonomia per rinnovare e mostrare queste innovazioni all’interno di alcune unità, ma servendosi sempre di un approccio più duro, focalizzato e uniforme per concretizzare le innovazioni all’interno dell’organizzazione.

Il mettere in pratica le nuove idee, per la quale l’esperienza e cura sono fondamentali, avviene all’interno della più meccanica e abituale organizzazione.

Difatti, molte aziende hanno cercato il modo di restare piccole pur essendo di grandi dimensioni: usufruire di alcuni vantaggi dell’essere grandi in alcune aree specifiche, mentre altre gestirle come se fosse delle organizzazioni di piccole dimensioni. Vedi il caso della grande azienda Johnson & Johnson, la quale riorganizzandosi in piccoli gruppi è stata in grado di conferirsi un approccio mentale e dei benefici propri dell’essere piccoli.

Quindi la soluzione è rappresentata dall’approccio ambidestro (Daft, 2017), ossia cercare di coniugare strutture e modelli organizzativi che siano appropriati sia per la creazione dell’innovazione, sia per la sua implementazione. Questo approccio tenta di mettere insieme due dimensioni: quella dell’*exploration* quindi la spinta verso il cambiamento e quella dell’*exploitation* che è legata all’introduzione dei cambiamenti all’interno del contesto organizzativo. La soluzione adottata è quella di creare un’organizzazione che preveda un’unità organizzativa creativa con espansione delle possibilità, esplorazione e sviluppo nuove idee (struttura organica) e un’unità utilizzatrice con sfruttamento delle possibilità, applicazione routinaria delle nuove idee (struttura meccanica).

Oltre all’approccio ambidestro, ci sono altre soluzioni per favorire l’innovazione e il cambiamento tecnologico. Le dimensioni che vanno maggiormente presidiate sono quelle legate alla condivisione di informazioni, al così detto knowledge sharing.

Avendo esposto le principali differenze, occorre opportuno esplicitare quali sono quei fattori principali che influenzano le imprese a scegliere una struttura piuttosto che un’altra.

Innanzitutto, per le grandi dimensioni è giusto adottare il modello meccanico, poiché richiede una struttura centralizzata, rigida struttura gerarchica ecc.; mentre per piccole-medie dimensioni che possono solo favorire una struttura più piatta, meno verticalizzata è meglio utilizzare il modello organico.

Inoltre, bisogna considerare se le organizzazioni sono orientate all’efficienza o all’innovazione: in caso di innovazione, si avrà bisogno di un modello organico perché è opportuno favorire il lavoro in team, poiché l’innovazione si genera con lo scambio di informazioni.

Un altro elemento da considerare è l'ambiente esterno cioè al contesto nel quale opera l'organizzazione. Se si opera in un ambiente che attraversa un cambiamento costante, una struttura organica aiuta l'organizzazione a rispondere in modo più rapido al cambiamento. Invece in un contesto stabile, se l'organizzazione interagisce con un ambiente fortemente regolamentato, il modello meccanico è quello che risponde meglio a questi equilibri.

#### **1.4. La rilevazione dell'efficacia organizzativa**

L'efficacia organizzativa è la grandezza con cui l'organizzazione concretizza i propri obiettivi.

Come già spiegato, esiste una distinzione tra: 'efficacia' ossia la misura con cui organizzazione realizza i suoi obiettivi ; 'efficienza' ovvero l'insieme di risorse utilizzate per produrre un'unità di output, calcolata come rapporto tra input e output.

Questi due elementi, efficacia ed efficienza, in realtà "collaborano" tra di loro. In quanto capita che attraverso l'efficienza si arriva all'efficacia, mentre in alte occasioni questo non avviene e risultano antagoniste; infatti, il lavoro effettuato per aumentare l'efficienza, ad esempio attraverso un deciso taglio dei costi, può spesso rendere l'impresa meno efficace. In generale l'efficacia organizzativa non risulta facile da misurare nelle singole organizzazioni.

Banalmente per un dipendente l'impresa risulta essere efficace se questa distribuisce con puntualità ed equità uno stipendio e assegna quei benefit concordati, mentre per un consumatore l'impresa è efficace solo se offre un buon prodotto ad un prezzo favorevole, invece per un amministratore delegato è molto probabile che l'efficacia organizzativa combaccia con la redditività.

Sono i manager e i membri del consiglio di amministrazione, a decidere come valutare l'efficacia: attraverso quattro indicatori, sia quantitativi e tangibili che qualitativi e intangibili, che offrono prospettive diverse da poter adottare per la propria organizzazione:

- 1) L'approccio degli obiettivi
- 2) L'approccio basato sulle risorse
- 3) L'approccio dei processi interni
- 4) L'approccio dei costituenti strategici

*L'approccio degli obiettivi* vede se e in che misura siamo riusciti a raggiungere gli obiettivi prefissati: così facendo creo un collegamento diretto tra la dimensione dell'efficacia con il raggiungimento degli obiettivi. Il focus è sugli output. Quindi consiste nell'individuare gli obiettivi di output di un'azienda e misura il progresso verso il raggiungimento di questi. È un approccio quasi naturale che assumono le organizzazioni visto che effettivamente il loro fine ultimo è quello di raccogliere specifici livelli di output, di profitto o di soddisfazione del consumatore.

Visto che la missione principale tende ad essere astratta e non facile da misurare, gli obiettivi necessari da prendere in considerazione sono quelli operativi, poiché rappresentano quell'operato che effettivamente l'organizzazione ha svolto. Questo è un approccio che viene solitamente usato in quelle organizzazioni il cui obiettivo è quello di poter misurare con facilità gli obiettivi di prodotto. I manager utilizzano degli indicatori da prendere in considerazione per far sì che risulti meno difficile l'approccio, questi sono: la redditività, quindi quei profitti che l'azienda ricava dalle proprie attività commerciali; la quota di mercato che l'impresa è riuscita a guadagnarsi in base ai concorrenti; la crescita, ossia la capacità ed esperienza dell'organizzazione di saper aumentare nel tempo le vendite, i profitti e i clienti; ed infine la qualità del prodotto, cioè la capacità dell'impresa di acquisire quegli elementi qualitativi plus per i propri prodotti e servizi.

Tuttavia, per imprese no-profit, in realtà, non sempre risulta facile trovare la corretta misura dell'efficacia e quegli obiettivi operativi. Questo è dovuto dal fatto che esistono innumerevoli e conflittuali obiettivi e, a sua volta, risulta difficile la scelta di quegli indicatori soggettivi. Per tanto, la misurazione dell'efficacia potrebbe non essere corretta se si utilizza solo un singolo indicatore.

*L'approccio basato sulle risorse* ci porta a verificare se e in che misura si è stati capaci di acquisire le risorse necessarie e anche il modo in cui sono state utilizzate. Si sofferma sugli input del processo di trasformazione. Questo approccio guarda alla capacità del management di valorizzare le risorse possedute.

Le organizzazioni risultando sistemi aperti, raccolgono risorse dall'ambiente (le quali possono essere scarseggianti o di qualità), e queste una volta convertite in output, vengono poi orientate nuovamente verso l'ambiente: e sta qui la capacità di inserirle e coordinarle con successo. Quindi questo approccio presuppone che le imprese, per risultare efficaci, devono riuscire ad acquisire e amministrare risorse di valore dal punto di vista strategico.

In questo caso, la stima dell'efficacia organizzativa coincide con l'acquisizione e l'amministrazione profittevole delle risorse. Gli indicatori che si utilizzano per prendere in considerazione al meglio l'approccio sono: la posizione negoziale, ossia l'intelligenza dell'impresa di ricavare risorse insufficienti e di valore dall'ambiente, ad esempio materie prime, beni intangibili come un brand possente o ulteriori conoscenze, oppure risorse umane eccellenti; l'ingegnosità dei top manager di saper ben adoperare entrambe le risorse tangibili e intangibili nelle attività quotidiane dell'impresa per ottenere alti livelli di performance; e l'ingegnosità dell'organizzazione di riuscire a rispondere velocemente ai mutamenti che si verificano nelle aree dell'ambiente connesse alle risorse.

*Nell'approccio dei processi interni*, si misura il modo in cui all'interno dell'organizzazione sono stati creati dei processi che consentano il raggiungimento degli obiettivi. Il focus, in questo caso, è sui processi di trasformazione.

L'efficacia organizzativa viene misurata come stato di salute ed efficienza interna dell'impresa. Un'organizzazione considerata efficace avrà dei processi interni continui ed efficienti, in cui è assegnato alle diverse unità organizzative il compito di amalgamarsi tra di loro per garantire un alto livello di produttività. Il punto cardine, attraverso il quale l'efficacia assume la sua massima potenza, è ciò che l'impresa crea con le risorse che ha disposizione.

Autori come Chris Argyris (1964), Warren G. Bennis (1966), Rensis Likert (1967) e Richard Beckhard (1969), hanno lavorato duramente per un lungo periodo con le risorse umane nelle imprese evidenziando la connessione che c'è tra le risorse umane e l'efficacia. Dunque, sono arrivati ad una conclusione che i principali indicatori da adottare sono: una cultura aziendale potente e facilmente adattabile ad un contesto che abbia un clima lavorativo positivo; rapporti tra il personale e il management incentrati sulla fiducia; l'efficienza operativa, ad esempio l'uso di una quantità minima di risorse per ottenere un buon risultato; una comunicazione sia orizzontale che verticale; la crescita e lo sviluppo di ciascun dipendente.

Nonostante si possa pensare dopo l'analisi di questi indici che basti avere, tra le dimensioni interne di efficacia, i dipendenti felici, occupati e intensamente coinvolti e, avere una cultura aziendale positiva, tra le dimensioni interne di efficacia; sebbene tutto ciò, l'approccio dei processi interni mostra alcuni svantaggi: il totale dell'output e le relazioni che l'impresa crea con l'ambiente circostante non vengono prese in considerazione.

*L'approccio dei costituenti strategici* misura l'efficacia rispetto al livello di soddisfazione della pluralità degli stakeholder interni ed esterni. Partendo dal presupposto che le organizzazioni hanno innumerevoli stakeholder sia interni che esterni dotati di aspettative differenti tra loro, questo approccio misura l'efficacia esaminando il grado di soddisfazione dei principali stakeholder, che sono fondamentali per permettere all'impresa di sopravvivere e nello stesso tempo di crescere. L'approccio dei costituenti strategici è fortemente utilizzato poiché si fonda sull'idea che l'efficacia è una nozione che ha più dimensioni e risulta essere complicata tale da non poter essere identificata, appunto, con un unico elemento di misurazione.

In base ad un'intervista (Friedlander e Pickle, 1968) fatta a dei membri di gruppi considerati rivelanti all'interno di imprese di piccole dimensioni prese come campione, si ottiene che ciascuno di questo gruppo di costituenti strategici applica un criterio di efficienza diverso. Se un'impresa non riesce ad esaudire i bisogni dei vari gruppi, è molto probabile che non sta inquadrando gli obiettivi di efficacia pattuiti. I sette gruppi elencati in basso sono i rappresentativi dei costituenti che la maggior parte delle organizzazioni deve compiere in percentuale più o meno maggiore; ogni impresa ha la possibilità di trattare un insieme differente di costituenti strategici.

Quindi i principali indicatori per questo processo sono :

## **Gruppo di costituenti strategici**

Proprietà

Dipendenti

Clienti

Creditori

Comunità

Fornitori

Stato

## **Criterio di efficacia**

Rendimento finanziario

Retribuzione, buona supervisione, soddisfazione del lavoro

Qualità dei beni e dei servizi

Affidabilità creditizia

Contributo alla vita della comunità

Transazioni soddisfacenti

Rispetto delle leggi e delle norme

## **MODELLO DI EFFICACIA INTEGRATO**

Uno dei modelli più importanti è quello dell'efficacia integrato, per questo diventa necessario tenerlo in considerazione in questo studio: questo appresenta un'ulteriore approccio comune per il rilevamento dell'efficacia. Il modello di efficacia integrato poggia sull'assunto che le organizzazioni sono enti che praticano molte funzioni e a loro volta producono altrettanti risultati, e per tale motivo accosta differenti indicatori di efficacia in un unico schema.

I principi su cui si basa questo modello, originariamente maturato da Robert Quinn e John Rohrbaugh, si focalizzano sull'idea che possono esserci disaccordi e punti di vista differenti su ciò che fonda l'efficacia.

Facendo uso di un elenco assoluto di indicatori di performance, esperti in efficacia organizzativa hanno catalogato gli indicatori a seguito della loro affinità; creando dimensioni significative che identificano valori manageriali competitivi nelle organizzazioni.

## STRUTTURA

<i>Flessibilità</i>	
<b>FOCUS</b> <i>Interno</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfasi sulle relazioni umane</li> <li>• Obiettivo primario: sviluppo delle risorse umane</li> <li>• Sotto-obiettivi: coesione, morale formazione</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfasi sui sistemi aperti</li> <li>• Obiettivo primario: crescita, acquisizione di risorse</li> <li>• Sotto-obiettivi: flessibilità, prontezza, valutazione esterna</li> </ul>
<i>Esterno</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfasi sul processo interno</li> <li>• Obiettivo primario: stabilità, equilibrio</li> <li>• Sotto-obiettivi: gestione dell'informazione, comunicazione</li> </ul>
<i>Controllo</i>	

La prima dimensione da cui ricaviamo valori è attinente al *focus* dell'impresa. Se il focus è interno allora rifletterà il problema del management verso la salute e l'efficienza dei dipendenti, mentre se il focus è esterno allora rispecchierà un'enfasi sulla salute dell'impresa stessa rispetto all'ambiente circostante.

La seconda dimensione da cui ricaviamo valori è la *struttura* organizzativa e il fatto che il comportamento strutturale che domina sia la stabilità o la flessibilità: la stabilità valuta un valore del management teso all'efficienza e al controllo top-down; mentre la flessibilità raffigura il valore dell'assimilazione e del mutamento. Questi elementi possono sembrare all'apparenza diversi tra di loro, ma in realtà sono fermamente collegati.

Come possiamo notare dalla figura sovrastante, la combinazione delle due dimensioni valoriali del focus e della struttura dota quattro approcci all'efficacia dell'organizzazione.

La combinazione di focus esterno e struttura flessibile pone l'**enfasi sui sistemi aperti**. Gli obiettivi fondamentali del management risultano essere la crescita e l'acquisizione di risorse. L'impresa riesce a raggiungere questi obiettivi grazie ai sotto-obiettivi delle flessibilità, della prontezza e della valutazione positiva dall'esterno. Il valore predominante sta nella creazione di un rapporto pacato con l'ambiente, per svilupparsi e riuscire ad ottenere risorse. Questo approccio è paragonabile a quello basato sulle risorse delineato in precedenza.

L'**enfasi sugli obiettivi razionali** è tratta dalla combinazione tra quei valori manageriali di controllo strutturale e focus esterno. Gli obiettivi fondamentali sono la produttività, l'efficienza e il profitto. L'impresa vuole guadagnare gli obiettivi di output in modo controllato. I sotto-obiettivi che aiutano ad ottenere questi risultati sono la pianificazione interna e la scelta degli obiettivi, che sono fattori razionali della gestione. Questo approccio è paragonabile a quello degli obiettivi delineato in precedenza.

L'**enfasi sul processo interno** è data dalla sintesi dei valori di focus interno e controllo strutturale. Il risultato essenziale è quello di un ambiente organizzativo stabile che si mantiene in modo equilibrato e si tutela autonomamente. Utilizzano questo approccio tutte quelle imprese ben consolidate in un ambiente che vogliono solamente mantenere questa posizione. I sotto-obiettivi, in questo caso, comprendono i meccanismi per una comunicazione efficiente, la gestione dell'informazione e i processi decisionali. Questo approccio è possibile paragonarlo a quello del processo interno delineato in precedenza, sebbene venga evidenziato il fatto che l'approccio del processo interno pone meno attenzione alle risorse umane rispetto a tutti gli altri processi interni che portano all'efficienza.

L'**enfasi sulle relazioni umane** comprende quei valori di focus interno e di struttura flessibile. L'attenzione qui è posta sullo sviluppo delle risorse umane: ai dipendenti gli vengono concesse opportunità per l'autonomia e il progresso; ma il management opera verso i sotto-obiettivi di coesione, morale e opportunità di formazione. Le imprese che adoperano questo metodo pongono maggiore attenzione sui propri dipendenti anziché sull'ambiente.

In aggiunta, quell'approccio che pone l'attenzione a diverse aree dell'organizzazione, invece di soffermarsi su solo una di esse, è quello dei valori competitivi che ci dona di ben due contributi. Prima di tutto unisce concetti differenti di efficacia sotto un'unica prospettiva; unisce le idee di obiettivi di output, acquisizione di risorse e sviluppo delle risorse umane come obiettivi che l'impresa cerca di ottenere. Dopodiché, pone la giusta attenzione su come i criteri di efficacia vengano realizzati socialmente a partire da quei valori manageriali e dimostra, invece, come valori opposti possano esistere insieme. La decisione sta ai top manager, i quali devono scegliere quali valori seguire e su quali vogliono porre meno concentrazione. Un'organizzazione di piccole dimensioni appena nata, la quale decide di concentrarsi nel consolidamento all'interno dell'habitat competitivo, porrà minore rilevanza sulla crescita del personale piuttosto che sull'ambiente esterno. Questo è solo un esempio per farvi capire che i valori principali in un ecosistema aperto, un'organizzazione, cambiano frequentemente nel tempo, in base alla volontà dell'organizzazione di sperimentare nuove priorità ambientali, cambi ai vertici dell'impresa oppure mutamenti di altro tipo.

## Capitolo secondo – Ecosistemi organizzativi

### 2.1. Modello delle relazioni interorganizzative

Un'organizzazione può essere forzata a stabilire relazioni interorganizzative in base ai propri bisogni e alla non stabilità e difficoltà dell'ambiente. A tal proposito, le imprese si stanno ora ampliando ed è importante considerare l'ecosistema organizzativo: ovvero l'insieme delle interazioni che si creano tra i diversi soggetti che interagiscono in un ambiente. Ad esempio, se consideriamo le aziende high-tech, esiste una complessità tra le differenti relazioni accumulate. Da quando quest'ultime sono nate, molte di queste si sono fuse, sono state acquisite oppure addirittura sono uscite dal business. Con la continua evoluzione di questi ambienti, ci sono relazioni che si rafforzano a vicenda di altre che si indeboliscono o arrivano al termine.

Sia che consideriamo l'approccio della collaborazione che quello della competizione le interazioni influenzano le imprese. L'idea di fondo è quella di una coevoluzione, in cui il sistema con il meccanismo di spinte reciproche di competizione o attrazione, si evolve e cambia nel suo contesto.

La necessità per le imprese di interagire con l'ambiente e con l'ecosistema mette in gioco in modo molto forte il ruolo dei leader nelle organizzazioni.

All'interno degli ecosistemi di business i manager si devono muovere al di là delle tradizionali responsabilità organizzative improntate al controllo gerarchico. Si configura un ruolo di leadership più ampio di quanto lo sia mai stato in passato: infatti, i manager responsabili del coordinamento con altre aziende devono apprendere nuove capacità di comando. Questi devono essere estremamente flessibili e proattivi, capaci di raggiungere gli obiettivi aziendali avvalendosi in modo crescente di una comunicazione interpersonale e la risoluta ricerca di informazioni e risorse.

Le principali dimensioni con cui si sono confrontate le imprese nel tempo sono:

- Competizione
- Collaborazione

La competizione è stata spesso scelta come la soluzione principale alla competizione, attraverso la quale si iniziano a delineare i primi modelli di relazioni interorganizzative, dove soggetti sia simili che diversi scelgono di interagire trovando soluzioni improntate per lo appunto alla collaborazione. Due dimensioni che coesistono e si interscambiano in relazione al luogo e all'attività che si decide di prendere in considerazione.

Nessuna organizzazione riesce ad avanzare da sola sotto l'attacco dei competitors internazionali, dei mutamenti tecnologici e delle ultime regole competitive. L'idea tradizionale di competizione, che presuppone un contesto in cui un'organizzazione si misura con le altre organizzazioni indipendenti tra di loro per perdurare e dominare, non esiste più in quanto ogni azienda sempre più spesso si appoggia ad altre alle quale offre al tempo stesso il suo supporto per ottenere il successo e anche garantirsi la medesima sopravvivenza. Proprio perché si sta rinforzando un nuovo profilo di competizione, i manager cominciano a reputare le sfide competitive molto rischiose.

Tutti i modelli e i metodi utilizzati per la comprensione delle relazioni interorganizzative aiutano, i manager a cambiare il loro compito da una gestione top-down a una gestione orizzontale che si realizza tra le diverse organizzazioni.

Per entrare nello specifico e cercare di cogliere il modo in cui si manifestano le relazioni interorganizzative, prendiamo in considerazione questi fattori:

- Somiglianza o differenza delle organizzazioni
- Competitività o collaborazione delle relazioni

Incrociando queste variabili, abbiamo quattro modelli prevalenti di interazioni organizzative:

Fig. 2.1 – Modello per le relazioni interorganizzative

		TIPO DI ORGANIZZAZIONE	
		Differente	Simile
RELAZIONI TRA ORGANIZZAZIONI	Competitiva	Dipendenza dalle risorse	Ecologia delle popolazioni
	Cooperativa	Network collaborativo	Istituzionalismo

Il primo approccio viene denominato *teoria della dipendenza dalle risorse* (competitiva-differente), rappresenta la modalità di tipo razionale con cui le organizzazioni si pongono in relazione le une con le altre allo scopo di ridurre la dipendenza dal contesto esterno. Il secondo approccio riguarda i *network collaborativi* (cooperativa-differente), nel quale ci si sofferma sulla scelta di creare condizioni attraverso le quali si agisce insieme pur mantenendo la propria autonomia. Le aziende accettano collaborazioni ed interdipendenze con altre organizzazioni per accrescere il valore di tutte le parti coinvolte.

Infatti, da queste collaborazioni si riesce ad avere un vantaggio che le organizzazioni da sole non riuscirebbero a raggiungere (es. piccole/medie imprese che provano ad espandersi geograficamente, non possono effettuare questa azione da sole, quindi devono avvalersi di altri metodi organizzativi con lo scopo di creare strutture

commerciali e conoscenze di business condivise in cui ciascuno trae un beneficio). I principali motivi che portano le aziende a prendere questa decisione sono:

- condivisione di rischi d'ingresso in nuovi mercati
- miglioramento della posizione dell'organizzazione in determinati settori o tecnologie
- maggiore innovazione, capacità di risoluzione dei problemi e migliore performance
- accesso ai mercati globali
- collaborazioni tra grandi e piccole imprese

Il terzo approccio è quello dell'*ecologia delle popolazioni* (competitiva-simile), questo approccio introduce una variabile molto importante: l'ambiente, che secondo quest'ottica, è il meccanismo che determina il successo o l'insuccesso delle organizzazioni. In quanto l'ambiente presenta necessità, esigenze alle quali non sempre e non tutte le organizzazioni riescono a soddisfare.

Si parte dalla definizione di "popolazione organizzativa": insieme di organizzazioni impegnate in attività affini e che utilizzano le stesse risorse e competono per clienti simili. L'ambiente rappresenta quindi il meccanismo di selezione naturale che determina quali sono le aziende che riescono adattarsi ai cambiamenti dell'habitat in cui competono. Un altro aspetto importante di questo approccio, punto di partenza per lo studio di Hannan e Freeman (1977), è quello di individuare e osservare la nascita all'interno di popolazioni organizzative di nuovi soggetti. Essi sostengono che in caso di rapidi cambiamenti le vecchie organizzazioni (più formalizzate, strutturate e complesse) vadano incontro al declino o al fallimento poiché non riescono ad adattarsi. Emergono quindi nuove organizzazioni che più rispondono ai bisogni dell'ambiente e vanno ad occupare delle nicchie (ambiti d'azione caratterizzati da risorse e necessità ambientali caratteristiche) intercettando le nuove esigenze che si stanno affermando lasciate scoperte dalle aziende consolidate. In che modo si sviluppano questi cambiamenti? Abbiamo tre fasi: mutazione, selezione, consolidamento.

All'interno delle popolazioni organizzative compaiono dei nuovi modelli organizzativi, alcuni di questi riescono ad adattarsi all'ambiente e sono in grado di sopravvivere. Il meccanismo di selezione è quello attraverso cui le organizzazioni riescono ad individuare degli ambiti nei quali consolidarsi e successivamente crescere. Questo porta alla fase di consolidamento in cui alcune organizzazioni da realtà emergenti, diventano organizzazioni istituzionalizzate.

Secondo questo approccio le strategie che le organizzazioni possono usare per sopravvivere sono:

- Strategia generalista: un'organizzazione opera in più settori che offre una vasta gamma di prodotti o serve in un ampio mercato. Questa avrà una diversificazione più ampia che a sua volta accresce la dimensione della versatilità, e quindi la capacità di intercettare meglio i cambiamenti che avvengono nell'ambiente.
- Strategia specialista: la perseguono organizzazioni che individuano una determinata nicchia, offrendo una gamma limitata di beni/servizi o servendo in un mercato ristretto. Cercano di eccellere nell'ambito della competizione.

Anche in quest'ultimo approccio, l'*istituzionalismo* (cooperative-simile), l'ambiente gioca un ruolo fondamentale. Il focus è su una dimensione particolare dell'ecosistema, ovvero l'ambiente istituzionale, che rappresenta l'insieme delle norme e valori espresse dai principali stakeholder che hanno interesse nei confronti di un'impresa o di un gruppo di imprese. L'ambiente istituzionale esprime l'insieme delle aspettative che il contesto sociale ha verso le organizzazioni, e riflette quelli che la società considera modi corretti di organizzarsi e comportarsi. Le imprese adottano quindi strutture e processi per compiacere gli attori esterni. La legittimità è definita come la percezione che le azioni di un'organizzazione sono desiderabili, opportune e appropriate nel contesto del sistema ambientale di norme, valori e credenze. Le aziende devono adattarsi, rispondere alle aspettative dei loro gruppi di riferimento. Quando queste si ritengono consolidate, la spinta che sentono è quella che le porta verso l'omogeneità. Si parla di isomorfismo organizzativo poiché le organizzazioni che operano in un ambito, tendono ad omologarsi a causa della pressione dell'ambiente esterno. Le forze che spiegano l'omogeneità sono:

- Forza mimetica: agisce per far fronte all'incertezza
- Forza coercitiva: deriva da differenze di potere e da influenze politiche
- Forza normativa: deriva da formazione e professionalità comuni

Un'organizzazione per creare collegamenti interorganizzativi, deve riuscire a trovare quei fattori che migliorano gli sforzi che essa fa per il raggiungimento dei suoi obiettivi. Tra i migliori risultati che gli studiosi hanno ottenuto, i collegamenti di alto valore sono facilitati da un piccolo budget dell'impresa e dalla necessità di fornire una vasta gamma di servizi. Altri fattori che contribuiscono in misura minore sono la presenza di appropriati meccanismi decisionali all'interno dell'organizzazione e la capacità di stabilire liberamente relazioni e di mantenerle con altre imprese.

La prospettiva prevalente è che le relazioni interorganizzative sono istituite perché sono percepite dall'organizzazione focali come strumenti al controllo del suo ambiente.

Di conseguenza, è importante investigare su quali sono le migliori condizioni organizzative e ambientali grazie alle quali è in grado di avviare in modo accurato un processo di formazione dei legami. Per fare ciò, verificheremo successivamente delle ipotesi, attraverso le quali si esaminano i fattori che rivelano se le relazioni interorganizzative sono stabilite principalmente per il loro valore strumentale e anche se i collegamenti, una volta stabiliti, sono percepiti come utili per controllare l'ambiente.

Innanzitutto, lo scopo fondamentale di questo studio, quindi, è quello di esplorare gli ostacoli affrontati dal management nel tentativo di massimizzare i benefici e minimizzare i costi derivanti dalle relazioni interorganizzative. Questo sarà fatto testando tre tesi riguardanti i fattori contestuali organizzativi che incidono sul processo di creazione dei collegamenti: la misura in cui il personale di un'organizzazione ha un forte bisogno di essere selettivo nella scelta dei partner per le loro relazioni interorganizzative, l'opportunità di stabilire e interrompere liberamente le relazioni con altre organizzazioni, e il meccanismo decisionale appropriato.

Come sottolineato da Turk, (1972, p.40) “il bisogno di relazioni interorganizzative è probabilmente legato alla consapevolezza delle organizzazioni dell’interdipendenza con altre e risulta nei tentativi di coordinamento”. Anche se c’è un po’ di disaccordo riguardo alla direzione di casualità tra l’interdipendenza e la creazione di programmi comuni (Pfeffer & Nowak, 1976, p.400), è chiaro che il coordinamento è visto come una strategia di controllo dell’ambiente.

Questa linea di ragionamento/pensiero suggerisce che gli amministratori stabiliscono collegamenti interorganizzativi principalmente allo scopo di ottenere risorse (mezzi) necessarie per compiere la missione dell’organizzazione. Il controllo efficace dell’ambiente è una funzione centrale nell’impresa all’interno di una rete di relazioni e dei suoi collegamenti con imprese che invece si trovano al di fuori della rete immediata.

Il modello razionale del processo decisionale contiene due presupposti chiave: il primo è che il top management abbia una notevole libertà di scelta tra le alternative; e il secondo che prenda decisioni sulla base di quelle che sono generalmente considerate considerazioni razionali/economiche.

Indipendentemente dall'autonomia decisionale del top management, ci sono una serie di fattori organizzativi interni che possono ostacolare la sua inclinazione ad utilizzare criteri altamente razionali nella scelta delle alternative di collegamento. Per esempio, la creazione di collegamenti non ottimali può essere dovuta da pregiudizi del personale riguardo la legittimità e lo status di altre imprese.

Di qui la nascita di quattro possibili ipotesi (Whetten & Aldrich, 1979):

- 1) Le organizzazioni con un piccolo budget e/o un'ampia gamma di servizi avranno più probabilità di interagire con altre organizzazioni a cui attribuiscono un alto valore strumentale.
- 2) Le organizzazioni con piccoli sottoinsiemi organizzativi, con membri del personale che appartengono a diverse organizzazioni aziende no-profit e/o che hanno precedentemente ricoperto diverse posizioni in altre imprese, saranno più propensi a interagire con organizzazioni che hanno un alto valore strumentale.
- 3) Le organizzazioni con frequenti comunicazioni attraverso le riunioni del personale e la centralizzazione dell'autorità, sarebbero più propense a interagire con organizzazioni che hanno un alto valore strumentale.
- 4) Se considerate da sole, le dimensioni e la diversità dell'insieme delle organizzazioni, saranno correlate positivamente con il controllo percepito sull'ambiente. Tuttavia, ci si aspetta che questa relazione sia moderata dall'importanza percepita dei collegamenti, nella misura in cui le imprese che interagiscono con molte organizzazioni poco importanti o che non sono in grado di interagire con molte organizzazioni importanti riferiranno di essere controllate dal loro ambiente.

## **2.2. La teoria della dipendenza dalle risorse**

Al fine di esporre al meglio questo elaborato, è preferibile soffermarsi sul primo approccio.

Questo è il frutto della combinazione di due dimensioni: competitiva-differente. Questa teoria si rivela essere necessaria per tutte le organizzazioni che vogliono minimizzare una componente d’incertezza, cioè la

dipendenza da altre organizzazioni per l'acquisizione di risorse importanti e di influenzare l'ambiente per ottenere la disponibilità di tali risorse. Le organizzazioni raggiungono il successo lottando per la propria indipendenza e autonomia. Faranno qualsiasi cosa sia necessaria per evitare un'eccessiva dipendenza dall'ambiente e mantenere il controllo delle risorse, riducendo così l'incertezza. Cercano quindi sia di trovare quelle soluzioni che rappresentino per l'impresa un giusto bilanciamento tra risorse e autonomia, che di ottenere il controllo sulle risorse per diminuire la loro vulnerabilità sviluppando collegamenti con altre organizzazioni. Queste, a loro volta, cercano di non essere troppo interdipendenti tra di loro, per gli effetti negativi che potrebbe avere sulla performance della singola impresa. Nonostante le organizzazioni vogliano quindi ridurre al minimo il loro stato di dipendenza, si trovano però ad affrontare nella loro vita d'impresa periodi in cui i costi e rischi sono alti. Per cui, in questi casi, decidono di ottimizzare collaborazioni per condividere le scarse risorse che hanno ed essere maggiormente competitive globalmente.

Quindi come si può fronteggiare questa situazione?

Vi sono due strategie possibili:

- imparare e conoscere gli elementi chiave dell'ambiente
- influenzare la sfera ambientale agendo su settori chiave

Le strategie solitamente, possono alterare l'assetto dell'organizzazione perché portano a fusioni, acquisizioni e joint venture. Rimane come obiettivo quello di assicurare allo stesso tempo forte solidità dal punto di vista di acquisizione di risorse (si preferisce optare per le risorse che sull'autonomia). Capita anche che preservino l'autonomia ma sono strategie meno efficaci poiché non assicurano la possibilità di limitare l'esposizione alla scarsità delle risorse. Quale strategia adottare rimane una scelta manageriale.

Riprendendo alcuni concetti chiave, con *fusioni e acquisizioni*, intendiamo: tutte quelle operazioni di finanza straordinaria che attraverso uno scambio di risorse, all'interno di diverse organizzazioni, portano alla fusione di due o più società. Questo "approccio" non è altro che una forma più pervasiva e costosa di controllo di tutte quelle scarse risorse che un'impresa sopporta (poiché di solito l'azienda che ne acquisisce un'altra sostiene grosse spese e deve affrontare la gestione del nuovo business).

Per *alleanze strategiche*, s'intende: identificare quegli obiettivi comuni che permettono alle organizzazioni di interagire scambiando risorse e prevedendo un compromesso tra perdite iniziali e controllo. Queste alleanze rappresentano un meccanismo molto comune per gestire le interdipendenze simbiotiche e competitive tra aziende di uno stesso paese o di paesi diversi. Inoltre, all'aumentare dell'incertezza, le organizzazioni scelgono un'alleanza più formale per proteggere un maggior accesso alle risorse; queste creano presupposti affinché le organizzazioni possano avere spinte all'innovazione, che non sarebbero riuscite ad ottenere da sole.

Volendoci soffermare su quelle soluzioni che preservano maggiormente l'autonomia rispetto alle risorse, le opzioni sono:

- Acquisizione di quote di proprietà: acquisire parte di un'altra azienda o una partecipazione di controllo, si intende fusioni e/o acquisizioni per guadagnare accesso a tecnologie, prodotti o altre risorse;

- Join venture: costituire una nuova organizzazione indipendente;
- Contratti a lungo termine: attraverso uno scambio formalizzato si ha la possibilità di condividere risorse e di ridurre i costi;
- Cooptazione: quando i leader di importanti settori dell'ambiente diventano membri di CdA di diverse aziende in maniera concatenata (un membro del CdA di un'azienda siede nel CdA di un'altra);
- Recruitment dei dirigenti: trasferimento o scambio di dirigenti fra aziende;

D'altronde, esistono altre modalità attraverso cui si può influenzare il mercato, ossia quelle di intervenire rispetto alle condizioni di difficoltà nel reperire risorse, queste sono:

- Cambiare area di influenza: acquisire o disinvestire per cambiare business o mercato.
- Attività politica: regolamentazioni tecniche per influenzare la legislazione e le regolamentazioni statali.
- Associazioni di settore.
- Attività illecite: metodo utilizzato come ultima scelta che viene talvolta adottato per controllare il proprio ambiente di riferimento (es. tangenti, corruzione...).

Data la frequenza di queste aziende ad avere risorse limitate e concorrenti più grandi, lo scopo di queste tipologie di analisi è quello di fornire alle imprese intuizioni strategiche, per poter successivamente competere. In realtà, la visione tradizionale della pianificazione strategica, quella di allocazione delle risorse, è stata spesso criticata in quanto insufficiente a soddisfare i requisiti richiesti per la gestione strategica. In risposta a questo pensiero, Hamel e Prahalad (1999) hanno portato sul mercato una nuova idea di strategia, vista come un modo per espandere la prospettiva convenzionale di adattamento e allocazione. Sicuramente, l'idea stessa di sfruttare le proprie risorse è corretta per compensare sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo le carenze di risorse che le organizzazioni si accorgono di avere quando sono dentro al mercato. Questo risulta essere un luogo dove è comune avere lo squilibrio delle risorse. Hamel e Prahalad sostengono che sebbene un'organizzazione debba trovare una corrispondenza tra le sue risorse e le opportunità di legami, è nella ricerca di quell'adattamento che si crea la strategia adatta. Proprio conservando risorse laddove possibile, che le aziende possono creare controllo su di esse.

Occorre far leva, innanzitutto, sulla convergenza: questa mantiene le risorse che l'organizzazione possiede in carreggiata nel tempo, perché la sola concentrazione delle risorse in un punto focale potrebbe portare alla diminuzione delle stesse mentre le imprese si muovono nel percorso della loro vita organizzativa.

Dopodiché, è necessario soffermarsi sull'accumulo di risorse e farlo in modo efficace ed efficiente. Il compito dell'organizzazione, in questo caso, è incentrato sull'apprendimento, non solo dalle proprie esperienze ma anche da quelle altrui. Quindi la chiave di lettura sta nella capacità di imparare, ma anche di internalizzare più efficacemente ed efficientemente, appunto, dei propri concorrenti. Le organizzazioni sono considerate come un serbatoio di risorse, esperienze e contatti ( Andrews, 1980), e quindi sta alle imprese di successo ad essere

in grado di estrarre la conoscenza e produttività da questo serbatoio. Gran parte di questo compito è affidato ai dipendenti delle singole organizzazioni, i quali sono in grado di estrarre valore da ogni contatto che hanno con il cliente, con i concorrenti e con altri stakeholder. Oltre ad estrarre risorse ed esperienze provenienti da organizzazioni, le imprese possono “prendere in prestito” abilità e competenze da altre aziende o addirittura possono moltiplicare il valore di ciascuna risorsa mescolando quelle che hanno in diversi modi.

Pertanto, la teoria della dipendenza dalle risorse ritiene che la sopravvivenza di un'organizzazione sia condizionata dalla sua capacità di ottenere il controllo sulle risorse ambientali. E sostiene che le pressioni esterne, per esempio la concorrenza, la regolamentazione e le forze sociali, indurranno le imprese a cercare collegamenti ambientali. Di conseguenza, le organizzazioni devono raggiungere il loro ambiente esterno e le relazioni cooperative per ottenere le risorse necessarie (Pfeffer e Salancik, 1978). Le alleanze strategiche, come vedremo, sono un condotto importante per facilitare il flusso di risorse.

Questo sforzo congiunto per controllare l'ambiente delle organizzazioni partecipanti si realizza aumentando la prevedibilità del flusso di risorse (Benson, 1975). È proprio grazie al lavoro di Yuchtman e Seashore (1967), che il controllo delle risorse dovrebbe diventare il criterio principale per misurare l'efficacia organizzativa. In quanto la performance di un'organizzazione influenza la sua capacità di ottenere il controllo sui vincoli ambientali. Anche se, è probabile che il top management possa essere interessato a stabilire legami interorganizzativi per scopi diversi dall'aumento della performance organizzativa, come ad esempio per aumentare il loro potere personale, è corretto porre attenzione invece sulla proposizione più ampiamente discussa che i legami interorganizzativi si definiscono principalmente sulla base del valore dell'efficacia organizzativa.

La visione basata sulle risorse, d'altra parte, sostiene che la performance aziendale è meglio spiegata dalle differenze nelle risorse dell'organizzazione che da altri fattori, come la dimensione o la struttura dell'impresa (Wernerfelt, 1984). Questo tipo di visione si concentra sui vantaggi competitivi generati dall'organizzazione dal suo set unico di risorse. Per l'appunto secondo Barney (1991), il vantaggio competitivo viene dalle risorse e dalle capacità di un'azienda includendo abilità di gestione o processi e abilità organizzative, di informazioni e di conoscenza. Barney, sostiene che i quattro attributi chiave che una risorsa deve avere per produrre tale vantaggio sono: l'essere preziosa, rara, imperfettamente mobile e non sostituibile. Quindi, per raggiungere il vantaggio competitivo di cui stiamo parlando, le organizzazioni devono essere in grado di sostenere i vantaggi ottenuti da risorse superiori o combinazioni delle stesse.

### **2.3. Alleanze strategiche**

Nel corso degli ultimi decenni, si è assistito ad un aumento enorme nella formazione di alleanze strategiche. “Alleanza” è un termine in continua evoluzione, soprattutto in un ambiente economico molto volatile.

Quindi le alleanze strategiche sono delle collaborazioni che possono avere un coinvolgimento più o meno forte: sono forti se le alleanze tra aziende prevedano un accordo che contiene anche Equity (ossia capitale); al contrario, sono meno forti se le alleanze sono di natura contrattuale, e quindi le due organizzazioni non condividono capitale ma si basano solo su ciò che è scritto nel contratto.

Tuttavia, l'alleanza è intesa come: associazione di gruppi con interessi comuni, o come una stretta relazione tra due o più gruppi, individui, organizzazioni o nazioni per cooperare l'una con l'altra per raggiungere un obiettivo comune e aumentare gli interessi collettivi.

Quindi sono essenziali: gli accordi di cooperazione e gli obiettivi comuni. Gli accordi prendono la forma di un documento ufficiale contenente termini di cooperazione, dunque rappresentando la volontà delle parti a cooperare.

Esistono cinque tipologie chiave di alleanze, queste sono (Fontana e Caroli, 2017):

- 1) Produzione: vengono messe in comune capacità produttive
- 2) Commerciali/Marketing: azioni congiunte di marketing, co-branding, promozione
- 3) Finanziaria: progetti, investimenti finanziati congiuntamente
- 4) Tecnologica: le società portano avanti insieme la ricerca e sviluppo
- 5) Conoscitiva: le società mettono a disposizione know-how e conoscenze

D'altronde la forma più conosciuta, citata precedentemente, è la Joint Venture. Ossia questa è un accordo tra due o più imprese che definiscono un nuovo soggetto indipendente dalle imprese co-venturer, le quali collaboreranno tra di loro al fine di condividere costi di sviluppo e produzione nonché rischi. Tant'è che viene definita come un'alleanza pericolosa da Peter Drucker (2012). Questa nuova e distinta organizzazione che si crea, che ha tempo di esistenza affinché non si raggiunga l'obiettivo prefissato, è appunto finalizzata allo sviluppo, in maniera congiunta delle imprese coinvolte, di un prodotto avanzato o di una nuova tecnologia. Essa può essere di natura *contrattuale* quando non fa sorgere una società collettiva ma solo un accordo fra le parti per gestire un'iniziativa comune; oppure *societaria* quando si caratterizza per la creazione di una società mista (paritaria o no), del rapporto fra i venturers e della ripartizione degli utili.

Le teorie attuali in quest'area definiscono che il valore principale dei collegamenti interorganizzativi sia l'aumento di controllo sulle contingenze ambientali, la più notevole delle quali è la disponibilità delle risorse. Thompson (1967) afferma che sotto le norme di razionalità, le organizzazioni tenderanno di ridurre la loro dipendenza dalle risorse controllate da altre imprese negoziando un contratto a lungo termine; cooptando l'organizzazione di controllo; stabilendo una Joint Venture con l'organizzazione di controllo che coinvolge uno scambio di risorse tra entrambe le parti; o formando un accordo a condizioni migliori con una terza parte. Queste strategie sono coerenti con la proposta di March e Simon (1958) che organizzando ambienti negoziati, le organizzazioni evitano di dover anticipare l'azione ambientale.

Tuttavia, la domanda che in questo momento sorge è “perché le aziende formano alleanze strategiche?”. Questa crea ancora molta curiosità tanto da incrementare gli studi su questo argomento. I vari approfondimenti fatti hanno esaminato motivi diversi di creazione di alleanze strategiche come i modelli di investimento, le scelte di governance organizzativa, le strutture di rete e la formazione di fiducia.

Attualmente, la maggior parte della ricerca sulle alleanze strategiche si concentra su aziende grandi (come le imprese multinazionali) e consolidate. Tuttavia, le alleanze possono anche essere di cruciale importanza per le imprese imprenditoriali. Questo perché nell’ambiente competitivo di oggi, è diventato cruciale stringere delle alleanze per raggiungere molti obiettivi, che vanno dall'ottenere efficienze di costo all'esplorare nuove opzioni in mercati distanti per ottenere risorse, come il capitale finanziario o la legittimazione da altre imprese. Al fine di sviluppare al meglio la risposta alla domanda che ci siamo posti all’inizio del paragrafo, è importante comprendere le caratteristiche uniche dell’impresa imprenditoriale. Da un lato sono viste come più proattive, e quindi più propense al rischio (Covin e Slevin, 1989), ma meno burocratiche rispetto alle loro controparti ancora più grandi. Dall'altro lato, soffrono, o almeno sembrano soffrire, delle loro caratteristiche uniche di novità e piccolezza. Essendo nuove e piccole, spesso non hanno le risorse necessarie per sopravvivere e sviluppare un vantaggio competitivo. Per questo motivo, è possibile guardare alle caratteristiche uniche dell'impresa imprenditoriale attraverso una specifica lente teorica, cioè la teoria della dipendenza dalle risorse e quindi tutto ciò che si concerne attorno alla visione basata sulle risorse.

Le imprese imprenditoriali si impegnano anche in comportamenti cooperativi per creare valore nelle relazioni tra imprese, facendo leva sulle loro particolari risorse superiori con risorse complementari (Stein, 1997). Le alleanze strategiche forniscono alle imprese imprenditoriali anche asset molto più veloci, dato che spesso non hanno le capacità e le risorse per costruire questi asset internamente. Si tratta, infatti, dei cosiddetti asset complementari di cui l’impresa non predispone ma che essa può cercare e ricavare con accordi o partnership strategiche. Eisenhardt e Schoonhoven (1996) sostengono che una delle ragioni principali per cui le aziende entrano in alleanze strategiche è che sono in una posizione strategica vulnerabile e richiedono risorse.

È necessario, però, comprendere il processo decisionale di un’organizzazione nella ricerca di un’alleanza strategica migliore. Dunque, la maggior parte degli studi sono stati condotti usando il modello razionale del processo decisionale, ossia attraverso le teorie della scelta razionale: da un lato la teoria dei costi di transazione (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985), nella quale le alleanze sono considerate la forma organizzativa più efficiente, e dall’altro la teoria basata sulle risorse (Barney, 1996; Hamel e Prahalad, 1994; Peteraf, 1993; Wemerfelt, 1984), la quale spiega le organizzazioni come fasci di risorse.

Secondo questo punto di vista, le alleanze nascono quando un'organizzazione ha bisogno di risorse aggiuntive che non possono essere acquistate tramite transazioni di mercato e neppure costruite internamente. Insieme a questi punti di vista sulla formazione dell'alleanze basate in gran parte su economia e strategia, molti studiosi hanno impiegato approcci sociologici per spiegare la collaborazione tra organizzazioni. La teoria istituzionale, per esempio, vede le alleanze come strumenti per migliorare la legittimità (Baum e Oliver, 1991), mentre altri ricercatori enfatizzano la natura critica della fiducia interpersonale e interorganizzativa (Gulati, 1995; Sydow

1998), insieme all'influenza della posizione sociale dei dirigenti sulla formazione e il successo dell'alleanza. Questi studi utilizzano un modello razionale di decisione, che presuppone che le scelte siano fatte sulla base dei giudizi di probabilità dell'imprenditore e che le scelte massimizzino l'utilità attesa. Questo è coerente con il punto di vista di Alvarez e Barney (2007), secondo cui il processo imprenditoriale comporta la creazione e l'appropriazione di valore, con lo scopo generale di creare imprese non solo per ridurre i costi di transazione ma anche per massimizzare il valore.

L'intuizione fondamentale della teoria classica dell'organizzazione è che un coordinamento efficace richiede non solo incentivi monetari comunemente raggiunti attraverso soluzioni strutturali (come allineamenti di incentivi economici), ma anche ricompense non monetarie, ed inoltre, richiede anche la comunicazione manageriale sia formale che informale perché possa aumentare la probabilità di cooperazione e coordinamento (Barnard, 1938). Di conseguenza, investire tempo e sforzi per migliorare le comunicazioni aumenta il ritorno economico (Adner e Helfat, 2003) facilitando i flussi di informazioni. Questo, in cambio, aiuta a chiarire le aspettative e le connessioni tra i risultati individuali e quelli dell'alleanza (Kogut, 2000).

Infine, e forse la cosa più importante, la comunicazione può incoraggiare la cooperazione attraverso la moral suasion, ovvero lo sviluppo dell'identità del gruppo e la fiducia. Questa è la dimensione affettiva a cui alludevano Lepak e Snell. Secondo il concetto di fiducia di Coleman (1990), l'imprenditorialità è in qualche modo una funzione di fiducia in cui i fiduciari mettono le risorse nelle mani di altri che si aspettano a loro volta di realizzare dei guadagni. Quindi gli imprenditori hanno bisogno di fidarsi ed essere fidati per ottenere certezze dai loro partner dell'alleanza. Gli studi sulle alleanze hanno fornito prove sia teoriche che empiriche che la fiducia gioca un ruolo principalmente positivo nel ridurre la complessità delle operazioni dell'alleanza, abbassando i costi di transazione e accedendo a informazioni accurate e preziose.

Entrare in alleanze strategiche è una strada importante, non solo per le grandi aziende consolidate, ma anche per le aziende imprenditoriali che cercano crescita e profitti. Tuttavia, la maggior parte della ricerca esistente prende il punto di vista della grande impresa piuttosto che quello dell'impresa imprenditoriale. Di conseguenza, si sa relativamente poco sulle alleanze strategiche in contesti imprenditoriali. I manager e gli studiosi dovrebbero considerare le caratteristiche uniche delle aziende imprenditoriali, che includono non solo la piccolezza e la novità, ma anche i loro metodi decisionali. Solo comprendendo queste caratteristiche possiamo essere meglio informati su come queste tipologie di imprese impiegano le loro competenze in situazioni di incertezza per assicurare crescita e profitti.

## **2.4. Fusioni & Acquisizioni**

La fusione avviene quando due società si fondono per confluire i loro patrimoni in una nuova società facendo cessare la loro esistenza giuridica; mentre l'acquisizione avviene quando una società incorpora il business dell'altra. Solo una delle due "scompare", così facendo quindi non nasce una nuova società. L'incorporante mantiene la propria identità giuridica annettendo le altre società che cessano di esistere.

Questo tipo di relazione di dipendenza dalle risorse dispone di una maggiore quantità di controllo sugli esiti comuni poiché l'azienda acquirente acquisisce tutte le risorse, le attività e passività dell'organizzazione di riferimento.

La crescita acquisitiva è diventata una strategia molto popolare negli ultimi anni. Quindi, una maggiore attenzione è stata focalizzata sui suoi risultati; in ambito economico-finanziaria, manageriale e organizzativo. L'analisi dei fattori chiave che hanno portato queste organizzazioni al successo con queste operazioni, ha dato origine a numerose ricerche (Compagno, Pittino e Visintin, 2008):

- 1) Studi di matrice economico-industriale, che spiegano l'impatto che le operazioni di fusione e acquisizione hanno sul potere di mercato e sull'efficienza in una specifica area. In questo caso vengono utilizzati indicatori contabili per misurare la performance di tali operazioni.
- 2) Studi di matrice finanziaria, che si focalizzano soprattutto sulle modalità di finanziamento di queste operazioni di fusione e acquisizione. Per questi studi, si avvalgono degli indicatori di performance associati ai valori azionari delle organizzazioni ex-ante ed ex-post l'evento.
- 3) Studi che usufruiscono di un approccio "strategic management" in cui vengono considerate le operazioni di fusione e acquisizione come uno strumento di diversificazione. In particolar modo, si concentrano sulle cause che portano a determinate combinazioni in termini di omogeneità/eterogeneità del settore e sulle performance connesse alle differenti scelte di "relatedness".
- 4) Studi che utilizzano un approccio organizzativo, per comprendere al meglio la performance di queste operazioni di fusione e acquisizione, basandosi sul grado di integrazione richiesto (come il trasferimento e la ri-combinazione di conoscenze tra le imprese coinvolte) e, inoltre, dai problemi di "organizational fit" che ne derivano tra gli attori coinvolti.

Le grandi aziende diversificate hanno sempre più perseguito la crescita attraverso fusioni e acquisizioni. Pitts (1977) riteneva che la crescita interna e la crescita attraverso le acquisizioni fossero alternative ugualmente attraenti per un'organizzazione. Per un'impresa o un'economia si può sostenere (dalla prospettiva del mercato finanziario, evidenziato da Jensen, 1988) che le acquisizioni hanno facilitato la ristrutturazione razionale delle attività aziendali, con un conseguente aumento della competitività delle imprese. Inoltre, Lubatkin (1988) ha notato che le fusioni che combinano unità di business correlate possono ridurre il rischio e produrre un maggiore valore per gli azionisti. Più recentemente, Lamont e Anderson (1985), usando una procedura di campionamento casuale, hanno provato che le imprese multi-business stanno ponendo una forte enfasi sulla strategia di crescita acquisitiva. Allo stesso modo, Porter (1987) ha esaminato 33 grandi aziende e ha trovato che queste aziende hanno diversificato le loro operazioni più attraverso la crescita acquisitiva che attraverso mezzi alternativi. Tuttavia, ha anche scoperto che le acquisizioni spesso sono tendenti a prestazioni insoddisfacenti che a loro volta hanno portato ad un gran numero di disinvestimenti post-acquisizione. Ma quest'ultimo risultato di Porter è stato solo uno dei tanti, per lo più neutri e talvolta negativi, ottenuti poi dalle

imprese acquirenti, che indicano come le fusioni e le acquisizioni comportano dei trade-off tra la crescita attraverso le acquisizioni e l'impegno manageriale all'innovazione nell'azienda acquirente.

Uno di questi è dimostrato dai risultati di Pitts (1977) che mostra come le aziende che seguono una strategia acquisitiva investono meno in quelle R&S (ricerca e sviluppo) ad esempio, rispetto alle aziende a crescita interna. L'impegno all'innovazione è definito come la volontà manageriale di allocare risorse e attività campione che portano allo sviluppo di nuovi prodotti, tecnologie e processi coerenti con le opportunità del mercato.

A questo punto possiamo dedurre ben due effetti diretti significativi: il primo include l'uso delle acquisizioni come sostituto dell'innovazione a causa del rischio nel perseguire l'innovazione e dei trade-off nell'allocazione delle risorse; il secondo è la quantità di energia manageriale assorbita dal processo di acquisizione. Tale assorbimento si traduce in una minore propensione per altri manager, all'interno dell'organizzazione, a perseguire progetti rischiosi che richiedono il supporto di dirigenti di alto livello le cui energie sono dirette principalmente verso il processo di acquisizione.

Nell'ambito di queste operazioni, al tipico fabbisogno di professionalità manageriali, si aggiunge la necessità di ottenere tipiche capacità e competenze al fine di gestire in un modo migliore l'operazione e a superare, nel caso si presentassero, le difficoltà del processo di integrazione.

Dopo aver scelto gli obiettivi bisogna confrontarsi su cosa si è propensi a condividere. Non sempre però è possibile ricevere delle competenze che questo processo richiede.

A questo proposito, alcuni studiosi parlano di "acquisition capabilities" (ad esempio, Salvato e Lassini, 2005). L'abilità di potenziare delle competenze manageriali per realizzare le "acquisition capabilities" può dipendere dall'ingresso nelle organizzazioni di veri manager esperti del processo di acquisizione, ovvero persone che grazie alla loro esperienza sono riusciti a maturare alte responsabilità riguardo la gestione dei problemi che si vengono a creare dalle fusioni e dalle acquisizioni. Ci sono delle capabilities indispensabili perché la logica dell'acquisizione funzioni; mentre ce ne sono altre accessorie che, se condivise, ottimizzerebbero il risultato dell'acquisizione.

Rafforzare l'area manageriale potrebbe riguardare anche solo particolari attività critiche, una di queste è la gestione delle risorse umane: il riuscire a superare le inerzie o resistenze tra i dipendenti dell'azienda e l'unificazione dei processi di valutazione. Ulteriormente, in base agli obiettivi strategici che si decide di seguire, vi possono essere settori e/o funzioni aziendali che necessitano un'attenzione maggiore durante l'operazione; di conseguenza può capitare che chi sta al vertice dell'impresa decida di mettere a comando di questi settori nuovi manager esperti.

Per tanto, ci sono alcuni attributi di un'organizzazione che tendono a cambiare quando una fusione o un'acquisizione viene completata. Questi attributi, che influenzano l'impegno manageriale all'innovazione, sono legati al modo in cui la nuova impresa combinata è gestita. Inclusi tra questi attributi ci sono le dimensioni

dell'azienda, il livello di diversificazione e i sistemi di controllo che le organizzazioni producono. Quasi per definizione, le organizzazioni che perseguono la crescita attraverso le acquisizioni diventano più grandi e la gamma delle loro operazioni può diventare più diversificata. A sua volta, l'aumento delle dimensioni e la diversificazione influenzano i tipi di sistemi di controllo che sono usati all'interno dell'azienda acquirente dopo un'acquisizione.

Per esempio, se attraverso le acquisizioni, un'organizzazione continua a diversificarsi oltre il suo centro di gravità (Galbraith e Kazanjian, 1986) o oltre la capacità dei suoi manager di controllare le operazioni dell'azienda (Hill e Hoskisson, 1987), il risultato indiretto può essere la perdita del controllo strategico.

Inoltre, Burgelman (1986) ha suggerito che la crescita e lo sviluppo dell'azienda possono essere raggiunti sia attraverso le acquisizioni che le innovazioni. Tuttavia, a causa dei vincoli di risorse, la maggior parte delle organizzazioni enfatizza l'uno o l'altro approccio. Per esempio, le acquisizioni spesso richiedono impegni significativi di risorse con conseguente riduzione delle risorse da investire in altre strategie. Di conseguenza, le acquisizioni possono servire come sostituto delle innovazioni, particolarmente quando le risorse sono inadeguate per perseguire sia la crescita acquisitiva che le strategie di sviluppo interno all'organizzazione. È interessante notare che una volta che i manager iniziano ad acquistare innovazioni tramite acquisizione, il loro impegno in questo approccio tende ad aumentare nel tempo perché la competenza interna, ad esempio, delle imprese R&S è probabilmente ridotta.

Anche quando il processo di acquisizione è stato completato con successo e le aziende fuse sono integrate, per tanto la gestione efficace della nuova organizzazione creata diventa un processo critico. Gli effetti dell'aumento delle dimensioni e della diversificazione diventano questioni importanti per i manager di alto livello.

Proprio a questo proposito, l'ampliamento delle dimensioni e la diversificazione dell'azienda potrebbe influenzare positivamente l'espansione dell'innovazione perché derivante da sviluppi interni post acquisizione. Le energie dei manager saranno probabilmente concentrate in modo sinergico su questioni di controllo strategico relative al core business. Questo potrebbe favorire, o almeno non scoraggiare, l'impegno all'innovazione.

Come il lavoro di Fowler e Schmidt (1989) ha suggerito, alcune aziende, rispetto ad altre, possono essere superiori nel processo di acquisizione a causa dell'esperienza precedente. Altre aziende possono trovare questo processo necessario per competere in un'economia in via di globalizzazione (Ghosal, 1987). Tuttavia, il processo in questione, nonostante il caso dell'esperienza, comporta dei trade off (come i cambiamenti nell'impegno manageriale verso l'innovazione) che dovrebbero essere riconosciuti e valutati attentamente.

## 2.4.1 L'evoluzione del ruolo del management

Con il cambiamento così repentino del mercato degli ultimi anni, i manager hanno cominciato a muoversi al di là dei loro tradizionali compiti e impegni sulle strategie aziendali e sulla progettazione di nuove gerarchie e sistemi di controllo. I manager imparano a stare in un campo d'azione più ampio dei confini della loro impresa e hanno valutato positivamente l'opportunità di creare relazioni con vari collaboratori.

Oggi, quindi, pongono maggiore concentrazione sulle strutture orizzontali piuttosto che sui processi verticali. Le iniziative di business rilevanti non si creano solo dall'alto verso il basso, come abbiamo già sottolineato nel primo capitolo, ma nascono superando i confini che dividono le unità organizzative. E i rapporti cooperativi con altri attori che trovano nell'ambiente diventano essenziali. Il fine ultimo dei dirigenti è quello di rafforzare il sistema che si espande intorno alle aziende di cui ne fanno parte e questi sono in una continua ricerca di mezzi per apprendere questo scenario e dare la loro partecipazione.

Tutto ciò configura un ruolo di leadership più ampio di quanto lo sia mai stato in passato.

Uno studio dei ruoli dirigenziali condotto da Hay Group ha tracciato una distinzione tra ruoli operativi e ruoli collaborativi. Prima la gran parte dei top manager erano specializzati nella gestione di ruoli operativi, contrassegnati da una tradizionale gerarchia verticale e verifica dei risultati aziendali soprattutto attraverso un controllo immediato su risorse e individui. D'altronde i manager per rivestire ruoli collaborativi devono avere due caratteristiche: essere flessibili e proattivi rispetto all'ambiente esterno (HayGroup, 2004).

Mentre oggi sono i ruoli collaborativi a giocare un ruolo necessario per il successo. In caso le imprese dovessero fallire, di solito è dovuto a causa dell'incapacità dei partner di creare rapporti collaborativi, e non per l'assenza di un piano di business o di una strategia ben realizzati.

Difatti come già accennato, le collaborazioni interorganizzative sono fondamentali per fronteggiare grandi e complessi problemi.

Ora, ho piacere nel presentarvi questo caso per apprendere nei modi migliori la teoria che tratteremo in questo paragrafo:

Percy Barnevik, CEO e presidente di ABB, non vede di buon occhio le strutture aziendali formali e complesse. Ritene che tendano ad essere lente, inflessibili e burocratiche, dice Barnevik (1995), "tali organizzazioni creano barriere tra loro e i loro clienti, tolgono l'iniziativa a coloro che devono esercitarla e attirano e promuovono il tipo di persone che operano bene in quel tipo di ambiente. Noi volevamo costruire un'organizzazione con le caratteristiche opposte". Tuttavia, la struttura a matrice globale è piaciuta a Barnevik perché ha permesso all'azienda di catturare e interiorizzare i paradossi che doveva gestire, "essere contemporaneamente globale e locale, grande e piccolo, centralizzato e decentralizzato", come li descrive lui. Ma mentre una matrice globale potrebbe abbracciare questi paradossi, la struttura stessa non avrebbe mai potuto risolvere le loro tensioni. Per farlo, Barnevik e il suo team di top management, hanno dovuto ridefinire

le relazioni organizzative chiave e i comportamenti gestionali di base, un compito che ha richiesto diversi anni per essere realizzato.

Volevano creare un'organizzazione in cui l'imprenditorialità potesse fiorire nelle unità operative di prima linea, in cui la competenza e i punti di forza competitivi di quelle piccole unità potessero essere collegati attraverso i confini organizzativi, e in cui un processo di rinnovamento continuo impedisse che la migliore pratica di oggi diventasse il dogma inflessibile di domani. Per quanto potente potesse essere una nuova struttura nel raggiungimento di questi obiettivi, Barnevik sapeva che la struttura era solo uno strumento di cambiamento organizzativo.

Numerosi studiosi hanno riconosciuto che la dottrina di gestione strategia-struttura-sistemi ha reso possibile la crescita di enormi corporazioni che gestiscono molteplici attività in mercati diversi. Questa non è altro che essere una dottrina classica, la quale pone al top management tre responsabilità fondamentali: essere lo stratega principale dell'azienda, il suo architetto strutturale e lo sviluppatore/gestore dei suoi sistemi di informazione e controllo. Tuttavia, è chiaro che il modello organizzativo che segue questa dottrina - l'odierna struttura gerarchica supportata da sistemi di gestione altamente sofisticati - non fornisce più risultati competitivi.

Dall'alto della gerarchia aziendale, il leader guarda dall'alto verso il basso l'ordine, la simmetria e l'uniformità: dal basso, gli uomini di prima linea guardano in alto verso molteplici controllori le cui richieste assorbono la maggior parte della loro energia e del loro tempo.

Eppure, la continua dipendenza dalla struttura come strumento organizzativo principale nella maggior parte delle aziende è sottotono.

Cerchiamo di fare un passo indietro e notiamo come nel dopoguerra, ad esempio, quando i manager delle organizzazioni erano troppo occupati a soddisfare la domanda interna per prestare molta attenzione all'espansione dei mercati esteri, i vertici dell'azienda ricorsero nuovamente alla leva strutturale. Le aziende crearono divisioni internazionali, che facilitarono un altro periodo di rapida crescita. E quando la crescita continua rese anche il modello divisionale troppo ingombrante da controllare, il top management adattò la struttura di base creando unità di business strategiche per concentrarsi su particolari attività e consolidando le divisioni in gruppi e settori.

Quindi si avverte chiaramente che il modello divisionale ha frammentato le risorse delle aziende; ha creato canali di comunicazione verticali che hanno isolato le unità di business e hanno impedito di condividere i loro punti di forza tra loro. Inoltre, la struttura divisionale manteneva le responsabilità e le prerogative dell'imprenditorialità con i top manager. Era il loro lavoro allocare le risorse per definire la strategia aziendale. Infine, la struttura divisionale si dimostrò ideale per raffinare la gestione delle operazioni in corso, ma aveva poca capacità di innovazione. In altre parole, nonostante la loro crescita, le grandi aziende stavano diventando sempre più inflessibili, lente ad innovare e resistenti al cambiamento. Per risolvere questi problemi, il top management di molte aziende si rivolse nuovamente a soluzioni strutturali. Se le unità di prima linea non

stavano innovando, il management creò degli “skunk works” (gruppo divergente), dove se le loro imprese non potevano costruire competenze internamente combinando le abilità delle singole unità, i manager formavano alleanze strategiche per ottenere maggior efficienza, conoscenze ed essere competitivi rispetto ad altre aziende. E se le loro aziende non potevano raggiungere la crescita internamente, i manager la acquistavano attraverso fusioni e acquisizioni. Ma skunk works, alleanze e acquisizioni non rimuovevano gli impedimenti strutturali all'imprenditorialità, alla costruzione di competenze o al rinnovo; li aggravano soltanto.

Infine, nel tentativo di risolvere i problemi che ora vediamo così chiaramente come la conseguenza della struttura gerarchica, le aziende di tutto il mondo hanno trascorso gran parte dell'ultimo decennio cercando di adattare queste strutture. Hanno ridimensionato tagliando i livelli e licenziando il personale. Nel processo, alcuni manager hanno fatto i primi piccoli passi di una rivoluzione manageriale che alla fine ribalterà il modo di pensare alle loro organizzazioni.

Se noi interpretassimo un'organizzazione come un portafoglio di processi, vediamo che il manager ha riconosciuto da tempo l'importanza di gestire i processi di un'organizzazione, anche se per mezzo secolo, attraverso la dottrina strategia-struttura-sistemi la quale concentra l'attenzione del manager sulle relazioni verticali della classica struttura gerarchica. Secondo questa dottrina, le informazioni e le richieste di capitale sono indirizzate verso il vertice dell'organizzazione, permettendo ai dirigenti aziendali di prendere decisioni che portano risorse, responsabilità e controllo verso il basso fino alle unità di prima linea. Tali processi verticali, orientati finanziariamente e basati sull'autorità, dominano il funzionamento della maggior parte delle grandi aziende. I processi orizzontali che attraversano i confini organizzativi, invece, hanno sempre ricevuto poca attenzione da parte del management.

Solo negli ultimi anni, tuttavia, i manager hanno iniziato a notare che i processi orizzontali sono importanti. Adottando questo tipo di processo, le organizzazioni sono riuscite a tagliare i confini che separano le unità organizzative per investire nella qualità nei prodotti e nelle attività dell'azienda. Allo stesso modo, la reingegnerizzazione ha mostrato alle aziende come integrare insieme su compiti funzionalmente separati in processi di lavoro orizzontali unificati. Attraverso questa sperimentazione, i manager stanno iniziando a trattare con le loro organizzazioni in modi fondamentalmente diversi. Piuttosto che vederle come una gerarchia di ruoli statici, pensano ad esse come un portafoglio di processi dinamici.

Un'altra componente importante, che forse è stato/è l'effetto più diffuso e deleterio della crescita delle strutture burocratiche nelle aziende, è l'erosione dell'imprenditorialità manageriale: l'atteggiamento orientato alla ricerca di opportunità che motiva i dipendenti a gestire le loro operazioni come se fossero di loro proprietà. Poche iniziative in prima linea sopravvivono al presupposto che i top manager sono i migliori visionari per le loro organizzazioni e sono gli unici responsabili di condurre le loro aziende in nuove aree. Qualsiasi idea bottom-up che sopravvive alle direttive top-down è probabile che venga schiacciata nella documentazione, nella revisione e nei processi di approvazione che forniscono ai senior manager le informazioni e i feedback di cui hanno bisogno per operare come guru strategici delle loro aziende.

Lunghi studi sono stati fatti a riguardo su diverse imprese, al fine di scoprire che i top manager non sono in grado di costruire le loro organizzazioni su un modello di direzione e delega dall'alto. Piuttosto, sono impegnati a incoraggiare idee e iniziative dal basso verso l'alto. Un processo imprenditoriale dal basso verso l'alto può verificarsi solo quando il ruolo del frontline management si trasforma da attuatore a iniziatore e quando il ruolo del senior management è quello di fornire un contesto in cui si predilige l'imprenditorialità.

Ma se riconoscessimo le unità di prima linea come gli elementi di base dell'azienda, il top management non farebbe altro che gettare una base che permette ai manager delle unità di agire come campioni imprenditoriali. Tuttavia, anche dopo essersi occupati dell' "anatomia" dell'organizzazione (una struttura costruita verso l'alto, non verso il basso) e della sua "psicologia" (il suo desiderio di fidarsi dell'individuo), il top management non può presumere che il desiderato flusso di idee e proposte dal basso verso l'alto si verifichi spontaneamente. Anche la fisiologia organizzativa – ovvero i flussi e le relazioni che collegano tutte le parti dell'organizzazione l'una all'altra - deve essere fatta bene.

Questa è stata la sfida più difficile per le imprese di oggi e, per alcune, il più elusivo, poiché ha richiesto al senior management di raggiungere un delicato equilibrio tra disciplina e supporto. Uno dei compiti più importanti del top management è quello di stabilire la disciplina interna e di fissare gli standard di performance che motiveranno i manager di prima linea a prestazioni superiori. Come Barnevik (2012) ama ricordare, solo quando un'organizzazione ha sviluppato un forte senso di autodisciplina e controllo, il suo top management può intraprendere il tipo di decentralizzazione radicale che poi la sua impresa ABB ha raggiunto.

Nelle aziende con processi imprenditoriali di successo, gli sforzi del top management per destare l'organizzazione con l'autodisciplina devono andare di pari passo con uno stile di gestione di sostegno e sostentamento.

Il suo intento è quello di vedere che queste competenze siano condivise attraverso flussi di risorse, conoscenze e persone tra le unità.

Per facilitare il processo di rinnovamento, i top manager devono assumere un nuovo ruolo che ostacola l'equilibrio organizzativo. Il loro ruolo è quello di fornire direzione e coerenza, non solo per l'organizzazione a cui fanno capo ma devono riuscire a dirigere parte della loro energia in attività più dirompenti.

I top manager di diverse grandi aziende descrivono il loro ruolo sia come agenti di disturbo nei confronti dei dipendenti che come agenti di allineamento rispetto all'impresa. Nessuno affronta la questione meglio di Maruta di Kao (2012): "La saggezza del passato non deve essere un vincolo ma qualcosa da sfidare. La formula di successo di ieri è spesso il dogma obsoleto di oggi. La mia sfida è far sì che l'organizzazione metta continuamente in discussione il passato, in modo da potersi rinnovare ogni giorno".

Il rinnovamento è l'unico processo organizzativo in cui il top management ha un ruolo diretto da giocare, risolvendo i sani conflitti e le sfide che si vengono a creare all'interno di un'organizzazione. Per quanto un'organizzazione sia cosciente della necessità di sfidare continuamente il dogma e i presupposti che lo

sottendono, le decisioni di più ampia portata sul rinnovamento aziendale cadono nelle mani del top management.

In definitiva, la capacità di un'azienda di rinnovarsi dipende dalla capacità del top management di impegnarsi in alcuni progetti o proposte chiave che solleveranno l'organizzazione in una nuova orbita.

L'elemento strutturale della dottrina strategia-struttura-sistemi su cui la maggior parte dei manager fa affidamento oggi riguarda l'allocazione delle risorse, l'assegnazione delle responsabilità e il controllo della loro effettiva gestione. La dottrina dello scopo-processo-persona della gestione si basa su una premessa diversa: che il compito organizzativo, realizzato attraverso i tre processi organizzativi che abbiamo descritto sopra, è quello di modellare i comportamenti delle persone e creare un ambiente che permetta loro di prendere iniziative, di cooperare e di imparare. Molti sono stati gli studiosi che hanno deciso di delineare una nuova filosofia di organizzazione e gestione di un'azienda, costruendola su diversi presupposti circa la motivazione e il comportamento. Il processo imprenditoriale presuppone che gli individui, in un giusto contesto e con meccanismi necessari per incoraggiarlo a farlo, possano prendere l'iniziativa e riuscire a creare delle competenze che presuppongono e formano un ambiente adatto per un comportamento collaborativo.

Sviluppare un'organizzazione che promuova questi comportamenti è qualcosa che la struttura da sola non può raggiungere. Pertanto, per creare questi processi organizzativi, sta al top management di usare tutti i suoi strumenti che ha disposizione: struttura, sistemi e cultura.

La maggior parte degli alti dirigenti riconosce la necessità di un cambiamento radicale nel loro pensiero e comportamento. Eppure, la maggior parte evita di farlo. Perché? Pensano che sia più rassicurante per tutti loro non modificare il loro modo di lavorare.

L'obiettivo fondamentale di Percy Barnevik nello sviluppo dell'organizzazione decentralizzata di ABB era quello di modificare il comportamento e trasformare i valori di base di tutti i dipendenti in tutto il mondo. Per raggiungere questo obiettivo, lui e il suo team di top-management hanno speso la maggior parte del loro tempo per più di cinque anni, nel costruire processi organizzativi progettati per incoraggiare l'imprenditorialità di coloro che sono più vicini ai clienti; per integrare e sfruttare le risorse e le capacità sviluppate nelle unità di prima linea in un asset globale a livello aziendale; e, soprattutto, per supportare il perfezionamento delle operazioni di ABB con un impegno in un processo di rinnovamento continuo.

È stata la stessa motivazione questa, che ha spinto Moncler ad acquisire Stone Island?

## Capitolo terzo – Caso: acquisizione Moncler-Stone Island

### 3.1. Moncler

Il marchio Moncler nasce nel 1952. Il perché di questo nome è racchiuso nella sua etimologia : Moncler è infatti l'abbreviazione di Monestier-de-Clermont, il quale è un villaggio di montagna prossimo a Grenoble. È proprio qui che, René Ramillon e André Vincent, spinti da un'ispirazione per i capi sportivi destinati alla montagna, fondano l'azienda.

Inizialmente Moncler produceva solo sacchi a pelo imbottiti, un solo modello di mantella foderata con cappuccio e delle tende con copertura all'esterno e con struttura telescopica. Ma sono stati questi prodotti a risultare subito funzionali nel favorire rapidamente la stima del pubblico, in contemporanea all'affermarsi del nuovo trend sociale delle vacanze in montagna. Le prime creazioni di piumini, notate per primo dall'alpinista francese Lionel Terray e che ne intuì l'unicità che c'era dietro ad ognuno di essi, vengono studiati per essere indossati dagli operai, sopra la tuta da lavoro, per ripararsi dal freddo.

Ad oggi, le collezioni Moncler riescono a coniugare richieste più estreme, partendo dall'outerwear fino alla quotidianità in città.

Nel 2003, grazie all'ingresso di Remo Ruffini come Presidente e Amministratore Delegato del gruppo Moncler, l'azienda ha iniziato un intero percorso di riposizionamento del marchio tramite il quale gli articoli acquisiscono un carattere sempre più unico e pregiato.

La scelta da parte di Moncler di adottare un modello di business che sia integrato ma anche flessibile, è orientata a supervisionare direttamente le fasi organizzative dandole maggior valore aggiunto, ma che sia anche in grado di mettere al centro di ogni decisione il cliente: garantendogli tramite una ricerca continua sulla qualità del marchio di soddisfare ogni loro richiesta.

Ruffini è fortemente fermo sull'idea che per realizzare un prodotto di qualità è necessario realizzarlo creandogli una corretta comfort zone in cui gli elementi protagonisti sono: responsabilità e rispetto. Infatti, con il nuovo Piano di Sostenibilità Moncler *Born to Protect*, l'azienda luxury conferma il suo dovere per uno sviluppo sostenibile e integra questo tema sempre di più nel modello di business ponendo la giusta attenzione ambientale e sociale.

Occorre ritornare agli anni '50 quando i piumini Moncler vengono scelti per equipaggiare la spedizione italiana sul Karakorum, nella conquista del K2, da parte di Achille Compagnoni e Lino Lacedelli. Nel 1955, i piumini sono in dotazione alla spedizione francese che raggiunge la cima del Makalù. Nel 1968, in occasione dei Giochi Olimpici invernali di Grenoble e grazie alla diffusione televisiva, Moncler riesce a diventare lo sponsor ufficiale della squadra francese di discesa libera.

Fig. 3.1- Il logo di Moncler



Un traguardo che segnerà addirittura il cambiamento del logo: il Monte Aiguille, che s'innalza sulle pendii del villaggio di Monestier-de-Clermont, viene definitivamente scambiato con il famoso galletto.

Moncler dovrà aspettare il 1980 per fare il suo ufficiale ingresso nella moda urbana. La stilista Chantal Thomass, durante gli anni 80, collaborando con l'impresa di moda fino al 1989, dona una forte impronta nel look del classico piumino: introduce la pelliccia nei bordi, il satin e tessuti finalmente reversibili.

A tal proposito, come abbiamo potuto capire, 'piumino' è la chiave di lettura dell'universo Moncler. Gli indicatori essenziali della qualità di questo piumino stanno nel contenuto, formato da almeno 90% di fiocco di piumino d'oca ed è provvisto di un *fill power* cospicuo. Ogni stock di piuma è soggetto ad un doppio controllo che ne verifica la conformità a 11 parametri fissati dalle più rigorose normative internazionali e dalle restrittive competenze di qualità richiesti dall'azienda stessa. Questo contribuisce a dotare ad ogni singolo capo calore, leggerezza, sofficietà e in grado di regalare un comfort unico.

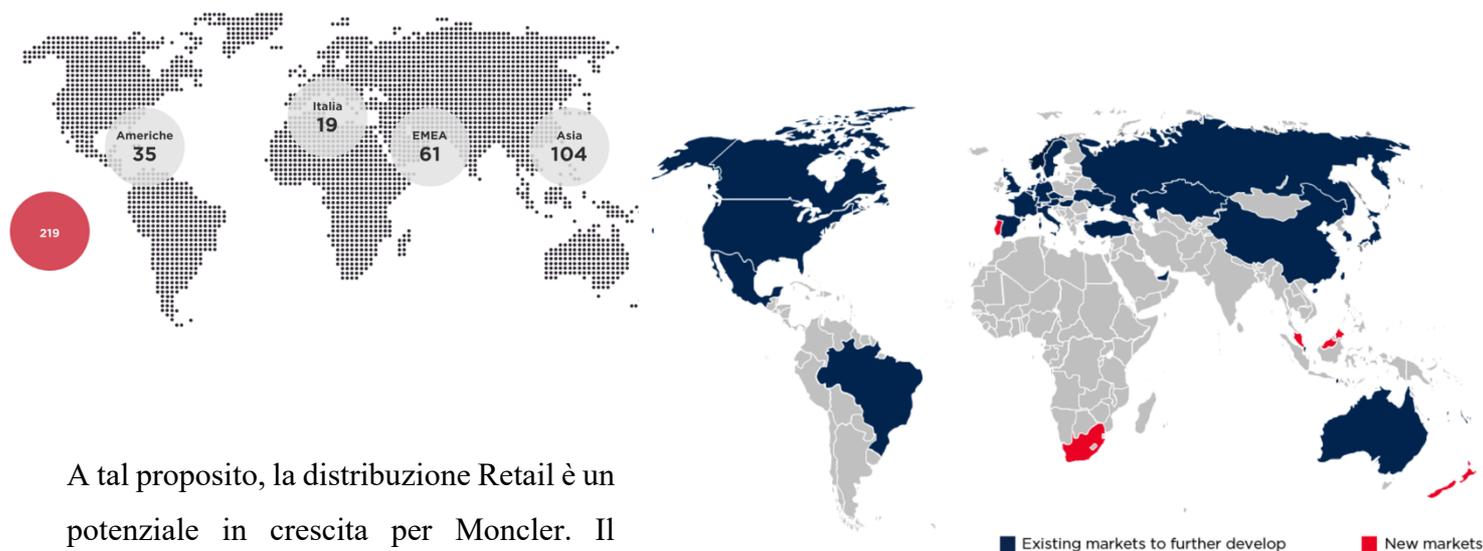
D'altronde Moncler si diversifica anche per le innovative tipologie di nylon che utilizza per i propri capi. Tra questi, per citarne solo alcuni: il "Longue Saison" in tessuto ultraleggero giapponese realizzato con solo 33 gr/mq di finissimi fili nylon ad alta densità, creando capi che addirittura pesano poco meno di una maglia; a seguire c'è il "Doudoune d'Air", realizzato con l'uso di un filato di 7 denari generando un tessuto ultraleggero. Con una particolare selezione di piumino dall'altissimo *fill power*, down proof, micro rip-stop realizzato in 100% nylon. In questo caso, l'esclusiva tecnologia di tessitura ha permesso di creare un tessuto dal peso di solo 24 gr/mq.

Oltre alla qualità del nylon, viene data molta importanza anche alla qualità di ulteriori tessuti e materie prime impiegati. L'unico obiettivo di Moncler sta nel creare e garantire un prodotto d'eccellenza. Ed è proprio per questo che l'azienda seleziona accuratamente i propri fornitori ed espone a continui ed accurati controlli i materiali riguardo la composizione chimica e sulle caratteristiche fisico-meccaniche.

Il gruppo Moncler è unico nel suo Heritage e nel posizionamento aziendale. Con più di 60 anni di storia, il brand associa il proprio DNA (Vision, Mission, Valori) a prodotti originali e versatili che non rincorrono le novità e questo "senza tempo" anche se in continua trasformazione; indossando i loro capi d'abbigliamento riusciamo a percepire, oltre ad uno stile ed eccellenza qualitativa, i valori dell'amore per la natura e per lo sport nello specifico.

Scegliere la giusta rete di distribuzione è essenziale per ampliare la visibilità del gruppo e onorarne l'iconica di brand di lusso. Infatti, i negozi monomarca di Moncler (retail e wholesale) sono situati nelle più importanti vie di lusso delle principali città mondiali, come Milano, New York, Londra, Parigi, Los Angeles, Shanghai, Pechino, Seoul e Hong Kong.

Fig. 3.1.1- Retail: il potenziale ancora non sfruttato, da organico ed espansione (monclergroup, 2021)



A tal proposito, la distribuzione Retail è un potenziale in crescita per Moncler. Il marchio ha terminato l'esercizio 2020, con la presenza di 219 negozi a gestione diretta (DOS), oggi possiamo affermare ufficialmente che ha sviluppato una rete globale. L'impresa si è prefissata un obiettivo: aprire perlomeno 10 DOS ogni anno. Lo scopo è quello di continuare con le relocation/espansioni degli store esistenti e di mirare sulla Cina in modo da migliorare qualitativamente parlando la presenza di Moncler.

### 3.1.1 Advertising e la comunicazione

Ciò che diversifica Moncler sono le campagne pubblicitarie in quanto presentano peculiarità irripetibili. Prima dell'arrivo di Remo Ruffini, le campagne pubblicitarie erano incentrate sul prodotto finale e sulle radici di Moncler per trasferirne, per lo appunto, il suo Heritage. Dal 2003, nella fase di rilancio, le campagne hanno cominciato a concentrarsi maggiormente sul brand, queste protagoniste di lavori di grandi maestri come Annie Leibovitz e Bruce Weber, dove sono riusciti a impersonificare, in ciascun'immagine, il DNA di Moncler evidenziando i valori che si vengono a creare nell'incontro tra arte fotografica e natura, trasformandosi in uno spettacolo di cultura.

Come abbiamo potuto capire, l'arte è uno dei maggiori punti cardine della filosofia del marchio e continua ad essere la protagonista nelle campagne pubblicitarie di Moncler svolte negli ultimi anni. Liu Bolin, artista d'eccezione del brand per le ultime advertising campaigns, un maestro che è in grado di ricavare con la sua arte, definita improbabile ed impercettibile, un'illusoria costante in cui il suo corpo si fonde con lo scenario

circostante. Questi diventano gli scatti delle campagne pubblicitarie che Remo Ruffini vuole per il brand, che si racconta con un filo invisibile che spazia tra arte e natura, tra ricerca e pura creatività, secondo quello che è il reale messaggio per il marchio. Ma non solo, nel 2015, in occasione di una nuova apertura dello store a Ginza, Moncler lancia la collezione “FriendsWithyou”, in collaborazione con il duo di artisti di Los Angeles; grazie alle icone post-pop riesce a trasmettere il messaggio simbolico di Fortuna, Amicizia e Magia.

Nel 2016 Moncler, in occasione di una nuova apertura a Londra, ha favorito un nuovo progetto, “Freeze for Frieze”, per raccogliere fondi e sostenere quelli che erano questa volta i protagonisti: i giovani designers di talento. Nello stesso anno, per l’apertura di un nuovo store a New York, Moncler ha voluto offrire un omaggio alla Grande Mela attraverso un’installazione artistica (di Thom Browne), rappresentante la bandiera americana, formata da 28 piumini e accompagnato da un breve documentario musicale firmato dal famoso regista Spike Lee. Ancora, nel 2017, Moncler è riuscita ad animare Hong Kong per festeggiare la nuova apertura attraverso un’installazione momentanea, creata dallo street artist Craig Costello, di una miriade di Mr. Moncler.

“L’arte dell’incanto” così definite le esibizioni delle collezioni Moncler che sono da tempo delle vere e proprie performance. Sono eventi che oltre a trasferire la singolarità del marchio, consolidano la comunicazione con i principali giornali di moda internazionali, conquistando le loro testate, con i migliori consumatori multimarca wholesale, con tutti social media e con notevoli opinion leader e stakeholder.

Moncler opera in un mercato globale molto competitivo, in cui la costruzione di un legame perpetuo e stabile con i propri clienti dipende non solo dalla qualità e dal design dei singoli capi ma anche dalla bravura dei dipendenti di creare un rapporto basato sulla fiducia con ciascuno di loro e offrire un’esperienza altrettanto particolare, appassionante e coerente sia geograficamente parlando che nei differenti canali di distribuzione della vendita. Non a caso, per avere maggiore cura verso il cliente, il marchio Moncler a partire dal 2014 ha deciso di introdurre nella propria struttura organizzativa un’unità nominata “clienteling”, in grado di occuparsi della gestione delle relazioni con il cliente, e nel 2015 con il progetto Retail Excellence, il quale consiste una ridefinizione a 360 gradi dei sistemi di ingaggio e di rapporto con il consumatore. Attraverso questo progetto il brand ha cercato di arricchire le singole competenze del personale ideando in loro un senso di appartenenza, oltre che ottimizzare gli stock e la corretta comunicazione tra i vari punti di vendita. Nel 2018, Remo Ruffini ha nuovamente confermato il progetto, Retail Excellence 2.0, ponendo maggiore pressione (oppure enfasi) sull’omnicanalità. Con queste scelte è riuscito a “progettare con gli occhi del cliente”, dando a loro la giusta importanza e coinvolgerli il più possibile nelle scelte dell’azienda.

L’attenzione per i clienti avviene sin dai negozi Moncler (“Moncler client Advisor”), dove il personale che ci lavora è sia ambasciatore del brand ma anche un punto d’ascolto per i suoi clienti, le cui considerazioni vengono selezionate e poi comunicate ai vertici per riuscire a farne materia di analisi e di azione.

Moncler riesce a sostenere la crescita delle singole competenze del personale di vendita, tanto da far diventare negli anni questa una leva strategica ed un aspetto di differenziazione dell'azienda. Conoscenza del marchio, della sua storia, dei capi d'abbigliamento, della tecnica, delle materie prime, del processo produttivo e del corretto stile relazionale da adottare sono le basi della formazione continua offerta ai dipendenti di boutique (monclergroup, 2021).

## LA VISION

“Genialità, rigorosità, molteplicità, capacità di innovare rimanendo fedeli a sé stessi, e la volontà di cercare lo straordinario nell'ordinario” (monclergroup, 2021) sono da sempre il credo del gruppo. Moncler ritrova nel cambiamento l'energia giusta per non fermarsi mai nell'esplorare il proprio mondo e quello dei competitors, alla ricerca di un dialogo stabile con un élite di clienti che diventa sempre più ampia, e fa come suo punto di forza la flessibilità e l'agilità al fine di inseguire i propri obiettivi in ogni circostanza.

Grazie alla sua continua volontà di progredire, alla ricerca di nuove sfide, alla volontà di colloquiare anche con nuovi clienti, l'azienda ha scelto di procedere, il 31 Marzo 2021, all'acquisizione di Stone Island. L'ingresso in Moncler è stata una grande opportunità per il marchio Stone Island che, in questo nuovo cammino, lo porterà ad esprimere in pieno le sue potenzialità, non andando ad intaccare la sua forte brand identity.

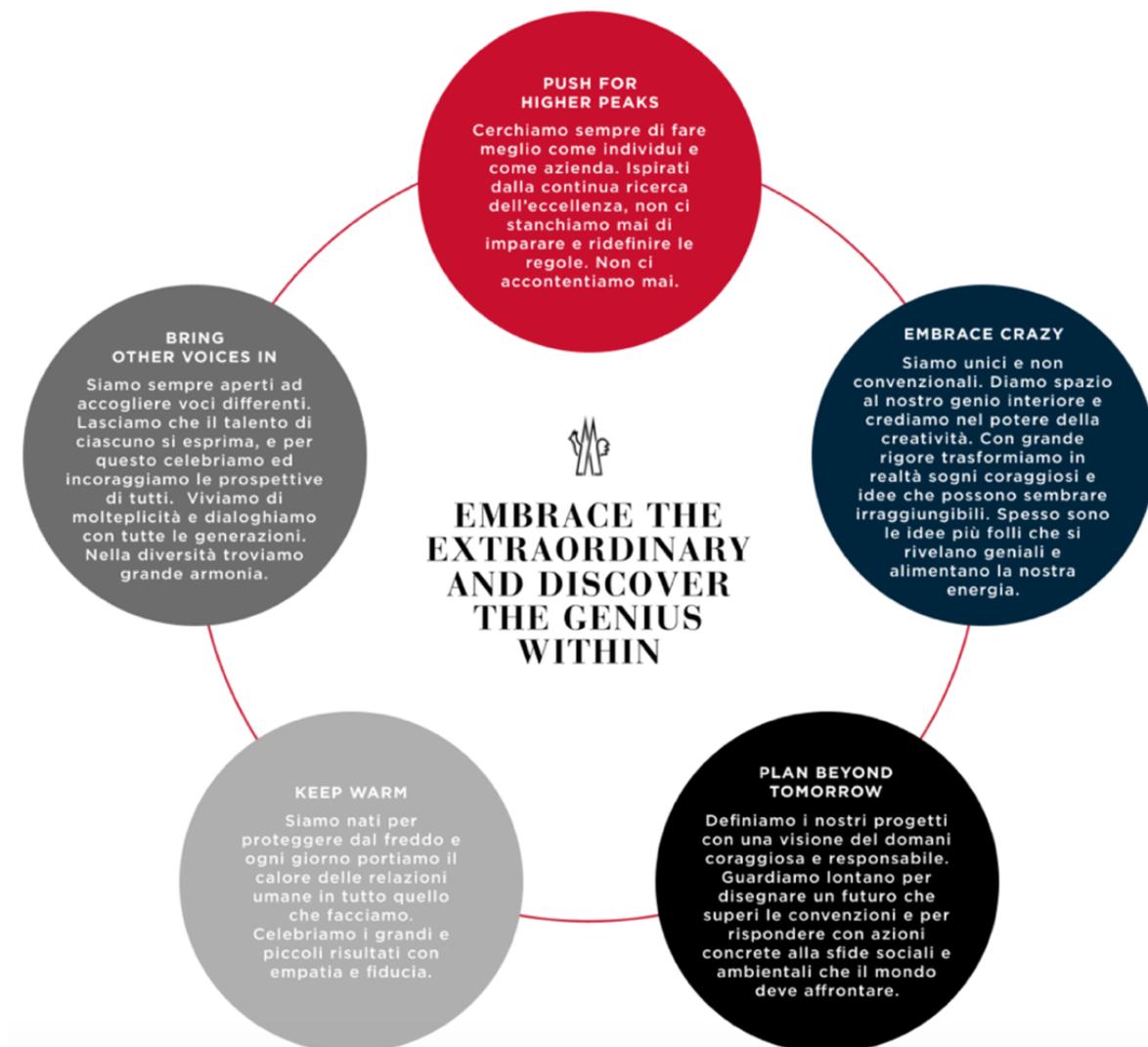


Fig. 3.1.1.1-  
La filosofia di  
Moncler  
(monclergroup,  
2021)

LA STRATEGIA DI MONCLER si fonda su cinque essenziali pilastri (monclergroup, 2021):

1) Rafforzare la nuova visione di lusso

Seguaci della filosofia “*beyond fashion, beyond luxury*“, Moncler, ora insieme a Stone Island, consolida la sua capacità di interpretare i mutamenti dei codici culturali delle nuove generazioni dando loro una nuova idea di lusso che sia lontana dai tradizionali canoni. Un’idea caratterizzata da esperenzialità, inclusività, senso di appartenenza ad una community e contaminazione di importanti aree diverse come quello della cultura, della musica, dell’arte e dello sport. Tutto ciò si fonda sul concetto di unione, che fortificherà la competitività dei due brand nel pieno rispetto della loro identità e autonomia velocizzando la strada dello sviluppo.

2) Sviluppare un gruppo globale, capace di innovarsi continuamente mantenendo l’unicità di posizionamento

Guidato da Remo Ruffini, Moncler ha perseguito una strategia di crescita incentrata su due principi indispensabili: formarsi globalmente senza avere filtri con il mercato in cui compete e aggiornarsi di continuo pur restando fedele a sé stesso. Con l’acquisizione di Stone Island, Moncler provvede con la propria esperienza e con le proprie conoscenze di aumentarne di valore il potenziale di crescita in particolar modo nei mercati asiatico ed americano, rispettando e consolidando il posizionamento esclusivo del marchio, che ha nella cultura della ricerca e della sperimentazione della propria matrice identificativa.

3) Percorrere una crescita sostenibile che porti valore a tutti gli stakeholder

Ormai sono anni che Moncler imperterritito rafforza il suo impegno verso uno sviluppo sostenibile progettato per un lungo periodo completamente inserito nella strategia di gruppo, per riuscire a rispondere nei migliori dei modi agli stakeholder e alle loro aspettative in una visione di creazione di valore condiviso. Sono cinque le prove strategiche su cui si origina il nuovo piano del gruppo: economia circolare, cambiamenti climatici, valorizzazione della diversità, catena di fornitura responsabile e supporto alle comunità locali.

4) Sostenere lo sviluppo di tutti i canali distributivi in un’ottica di omnicanalità.

E’ importante sottolineare nuovamente il concetto della volontà di Moncler di realizzare un rapporto diretto con i propri acquirenti, attraverso “ogni canale e *touch point*”, per riuscire ad appassionarli comprendendo le loro esigenze anche quelle più nascoste, creare nei propri negozi sia fisici che virtuali una giusta atmosfera che fin da sempre ha caratterizzato il brand. Questi sono i capisaldi del legame che Remo Ruffini ha voluto creare nella sua azienda nei confronti dei propri clienti per non smettere mai di sorprenderli. Moncler, inoltre, ha avviato una strategia di sviluppo integrato di entrambi i canali distributivi che si serve (sia fisici che digitali).

5) Rafforzare la propria cultura digitale

Diventa un obiettivo sempre più essenziale per Moncler pensare, definire ed attuare la propria strategia dal lato del digitale. Tutti coloro che fanno parte del gruppo Moncler credono fortemente nel valore della

contaminazione tra tutte le aree e, nello specifico ritengono che il digitale sia oltre ad essere un fondamentale strumento di vendita anche il mezzo di attuazione delle proprie presenti e future strategie.

### 3.2. Stone Island

Il marchio di abbigliamento Stone Island nasce del 1982 a Ravarino, in provincia di Modena, dalla fantasia ingegnosa di Massimo Osti, Art Director e intellettuale bolognese. Osti era un uomo all'avanguardia. Amava definire sé stesso come un producer e non uno stilista. Come vedremo la sua popolarità attestava il fatto che Stone Island non si limitava ad essere solo attraente e vendibile, ma pure fedele al suo credo nel look informale. "Cultura della ricerca, sperimentazione e funzionalità d'uso" sono le matrici che fin da sempre descrivono il brand (stoneisland, 2021).

Solo un anno dopo, nel 1983, si inserisce Carlo Rivetti che acquista (con il GFT <sup>1</sup>) inizialmente il 50% dell'azienda di moda. Successivamente nel 1993, Rivetti insieme alla sorella Cristina ottiene tutta l'azienda, assicurando quella costanza che nel corso degli anni ha consolidato il DNA del brand.

Stone Island è riconosciuto come un marchio che ha nuovamente definito la comune idea dello sportswear; tanto da essere destinato a rappresentare quella ricerca esasperata su tessuti e fibre, utilizzata per un design rivoluzionario. L'azienda fin da subito è diventato un'icona di culto, e ancora oggi si conferma essere tale, come riferimento tra le nuove generazioni.

Fin dalla sua creazione, Stone Island è stato identificato come un cult brand all'avanguardia. Non è streetwear, non è lusso e neppure moda, Rivetti ha voluto combinare questi tre ambienti in un unico mix: è riuscito a catturare l'attenzione dei tifosi inglesi di calcio, dei fan dell'hip-hop nordamericano fino ad arrivare al semplice rivenditore di panini romani. Questo per dire che, in realtà, fin dai suoi esordi il brand è apprezzato dai consumatori, che lo rendono una marca di successo senza significativi investimenti dell'azienda nel settore della comunicazione, piuttosto il brand preferisce agire sulle competenze core dell'azienda stessa: l'innovazione del prodotto, la creatività, accompagnate da uno stile made in Italy.

La potenza di questo marchio si fonda principalmente, sulla capacità esclusiva di un impegno costante anche una volta che il capo è terminato, mediante le ininterrotte sperimentazioni di tintura e/o trattamenti compiuti nel 'laboratorio del colore' così chiamato di Sportswear Company. Un reparto core per l'azienda che è in grado di combinare dietro ad ogni singolo prodotto finito tecnologia avanzata, esperienza e capacità umana. Ma non solo questo, inoltre l'azienda prova ad applicare sui tessuti sia placcature che macro-armature in Nylon. In questi anni passati, per lo appunto, è riuscita a creare più di 60.000 ricette di tinte diverse (stoneisland, 2021).

---

<sup>1</sup> GFT: *Gruppo Finanziario Tessile* della Famiglia Rivetti, il quale sviluppando il marchio inizialmente nominato C.P. Company, poi cambiando il nome in Sportswear Company una volta acquistato il cento per cento dell'impresa, si gettò come concessionario degli astri sorgenti della moda italiana, tra cui Giorgio Armani e Valentino. Il trionfo del prêt-à-porter made in Italy risiedette proprio nel riuscire ad accoppiare capacità imprenditoriali e creatività.

Fig. 3.2 - Bozzetto di colori (stoneisland, 2021)



È proprio in questo punto che troviamo la chiave del successo di Stone Island: inarrestabile ricerca dell'eccellenza nel design e l'ostinata prontezza nella sperimentazione applicata a tecniche, trattamenti e tinture dei tessuti. Questo è l'approccio che Carlo Rivetti ha voluto perseguire, orientato al prodotto, in modo da assicurare al brand una posizione esclusiva nell'ambiente esterno, fuori dai modelli perseguiti dalla moda. L'impresa preferisce porre interesse sui fattori di differenziazione che, in linea con la storia e del bagaglio professionale del fondatore, sono fondamentalmente riconducibili al prodotto. Emerge, in questo stadio, l'attenzione a presentare una *Unique Product Proposition* che riesca a far emergere un prodotto fortemente differenziato dai competitor

a seconda della qualità e del posizionamento all'interno del mercato di riferimento. Per giungere a questi obiettivi strategici Stone Island mira gli sforzi verso la riorganizzazione della catena del valore e su quelle attività interne che riescono ad apprezzare e ottimizzare gli elementi differenziali del product concept e della marca stessa.

“Due anime di Stone Island”: LAB e LIFE.

La prima anima risulta essere un'indagine continua, approfondita e senza limiti, sul cambiamento e sulla capacità di riuscire a conferire nobiltà alle fibre e ai tessuti. Questo ha portato a scoprire nuovi materiali e nuove tecniche produttive mai usati prima di all'ora dalle industrie dell'abbigliamento. È da qui che nascono tanti indimenticabili progetti: giubbotti costruiti in monofilamento di nylon, derivato dalla tecnologia del filtraggio delle acque; tessuti altamente rifrangenti o termosensibili; tele di nylon leggerissimo, spalmato, utilizzato nella tecnologia aeronautica per proteggere i computer di bordo; tessuti non tessuti, feltri in Kevlar® e poliestere, questi risultano essere solo alcuni esempi di ciò che riesce a creare il gruppo perseguendo con determinatezza la propria filosofia (stoneisland, 2021).

Mentre la seconda anima s'identifica con il vissuto, l'identità e il mood percepito da chi indossa un abbigliamento Stone Island. La funzione di ciascun abito non è mai stata solo estetica. Per il marchio è essenziale definire un progetto che trae genesi dallo studio degli abiti da lavoro e delle uniformi, ma riadattato alle nuove esigenze d'uso.

La storia di queste due anime nasce quasi accidentalmente, attraverso uno studio di una tela speciale, fatta da un materiale bicolore (rosso da un lato e blu dall'altro), a tal punto rigido e consistente che deve essere lavato per un lungo periodo con pietre pomice per domare la struttura della materia. Il risultato è sbalorditivo, un

prodotto con un'aria di come se fosse stato vissuto e di immenso fascino. Vengono realizzati solo sette giacconi con questa stessa tela, nominata Tela Stella. Ed è così che nasce la prima collezione di una forte impronta marina che richiede un nome altrettanto prestigioso, il quale viene scoperto dopo una lunga e attenta analisi tra i vocaboli più frequenti all'interno dei romanzi di Joseph Conrad : Stone e Island. Ma a questo punto è necessario una caratterizzazione ugualmente valida come il badge, così che nasce l'etichetta racchiusa da due bottoni sopra i quali è riportato la Rosa dei Venti, simbolo di amore per il mare e verso il concetto di "altrove" verso una ricerca continua, sfoggiata come la mostrina di un superiore militare.

Fig. 3.2.1 – L'iconico badge (stoneisland, 2021)



È giusto ricordare che fino ad allora, l'azienda si chiamava C.P. Company, come la società che deteneva il marchio. Ed è da questa realtà, appena descritta sopra, che nasce il fondatore italiano di tutti i marchi di abbigliamento non formale, grazie alla genialità del suo inventore. Il primo campione è sorprendente, ma devia interamente dal linguaggio di C.P. Company, non gli appartiene. Si decide per questo motivo di dare a quella ingegnosa scoperta un nome più avvincente.

Tuttavia, per Carlo Rivetti fu un gran colpo quando dopo dodici anni di lavoro insieme e 24 collezioni disegnate, Paul Harvey (lo stilista del gruppo), decise di lasciare l'incarico. Ma è proprio in questo momento che Rivetti arriva alla conclusione che i tempi erano cambiati e quindi l'epoca di un solo uomo al comando era finita: diveniva essenziale creare un team multiculturale di design.

“Ho capito che in quest'epoca è possibile far fronte a tutti gli aspetti di un mondo solo con più teste e visioni diverse” (Rivetti, 2010), ed è questa Stone Island dal 2008 in poi.

Ma ancora Carlo Rivetti afferma alla stampa (2010): “Mi sento l'allenatore. Scelgo i ragazzi da mandare in campo in base alla partita che dobbiamo giocare: dobbiamo essere più sensibili, più veloci, più pronti a cogliere i segnali di forza e di debolezza. Di conseguenza serve gente che giri il mondo e che lo osservi da punti di vista diversi: gente di età e provenienze culturali differenti”.

Una voglia irrefrenabile di ricerca e di sperimentazione, ciò che non manca è sicuro un briciolo di sana pazzia, quella peculiarità che riesce a rendere Stone Island molto più di un brand di abbigliamento.



Fig. 3.2.2 – La squadra di Carlo Rivetti (stoneisland, 2021)

Tutto il bagaglio di esperienza e di competenze, nonché patrimonio intrasferibile su cui si origina la maggior parte del know how di Stone Island, è difeso e conservato nell'archivio storico che racchiude tutte le sperimentazioni tessili e le "ricette" di tintura che, sono state immaginate e realizzate da ciascuna persona che ha lavorato a tale progetto con amore.

Un progetto che quotidianamente si traduce in un ambiente aziendale solido, ma allo stesso tempo duttile ed in una insistente e regolare crescita: "un'azienda con un'anima etica" (stoneisland, 2021).

Riassumendo, al centro del processo di creazione di valore troviamo l'innovazione - essa va interpretata sia in qualità di vocazione personale di Carlo Rivetti sia come innovazione di processo- e la qualità a rappresentare la filosofia della marca Stone Island.

Tutti gli store di Stone Island, ben 28 cosiddetti *Dos (Directly Operated Stores)*, sono stati concepiti secondo l'iter della filosofia del brand, tanto come raccoglitore di abiti quanto come un materia di design. L'unico scopo di questo è quello di trasmettere a ciascun cliente i valori e la passione che ci sono dietro ad ogni creazione e far sì che viva un'esperienza unica. I capi di abbigliamento così maturati vengono apprezzati per lo più da un target di giovani clienti, considerati da loro stessi come articoli non convenzionali che li consentono di comunicare uno stile originale, personale e non omologato. Il marchio è consapevole del fatto che ogni cliente ha bisogni e desideri diversi, sebbene ciascuno funge da motivatore per la ricerca di nuove opportunità di crescita. In linea con quanto detto, nei punti vendita Stone Island si prevede una strategia di comunicazione che dispone di tre elementi sostanziali: localizzazione del prodotto, atmosfera verso il cliente e coerenza con la propria vision.

Il gruppo guidato da Carlo Rivetti negli anni è stato in grado di realizzare una value network fondata da relazioni di lungo periodo create con partner strategici. In realtà, non sono altro che relazioni biunivoche di

lungo termine, ossia è come se considerassimo un processo osmotico in cui la marca Stone Island e i partner cooperano attivando reciprocamente le proprie abilità ricavando sinergie che producono dunque valore nel tempo. Da una parte, quindi, Stone Island procede munendo la tecnologia e pianificando i piani di produzione ai fornitori, ottenendo così un maggiore controllo in ciascuno step del processo produttivo; dall'altra parte sorregge, se fosse necessario, il partner dal lato finanziario. Pertanto, nella sfera delle value network coloro che sostengono ed utilizzano all'interno dei propri processi di lavorazione l'innovazione, sono proprio i fornitori partner. Questo modello di collaborazione rende migliore la propria immagine sul mercato dei potenziali acquirenti.

### **3.3. Acquisizione: strategie e criticità**

È il 7 Dicembre 2020 quando Remo Ruffini, Presidente e Amministratore Delegato di Moncler S.p.A, aveva annunciato di acquisire il settanta per cento dell'azienda Stone Island di Carlo Rivetti. L'accordo si conclude ufficialmente il 31 Marzo 2021 quando il consiglio di amministrazione di Moncler ha dimostrato unanime di voler fortemente avviare questo progetto di aggregazione, con un unico traguardo comune: dare origine ad una nuova visione di lusso.

Remo Ruffini (Moncler) e Carlo Rivetti (Stone Island) si associano -in quanto Rivetti entrerà a far parte del Cda di Moncler- per intraprendere e affrontare assieme questo viaggio futuro. Uniscono le loro idee manageriali, imprenditoriali e creative, nonché il know-how di prodotto. Questo per fortificare la competitività dei due brand ma rispettando le proprie identità al fine di conservare illese la loro purezza e forza.

"Io e Remo abbiamo deciso di unire le nostre forze e le nostre visioni per affrontare insieme e più forti le sfide che ci aspettano -ha commentato Rivetti-. Abbiamo radici comuni, percorsi imprenditoriali simili e il massimo rispetto sia per i valori profondi dei nostri brand che per le nostre persone. E siamo italiani" (tg24.sky, 2021).

Moncler è in grado di mettere a disposizione a Stone Island tutte quelle conoscenze che possano servire per mettere in risalto il potenziale di crescita, soprattutto nei mercati americano ed asiatico e nel canale Dtc (Direct to consumer), ancora inesplorati per l'azienda. Ulteriormente, con orgoglio il marchio Moncler mette in comune la cultura della sostenibilità che ha permesso all'azienda, per ben due anni consecutivi, di ottenere il primo posto come Industry Leader del settore 'Textile, Apparel Luxury Goods' negli indici Dow Jones Sustainability World and Europe.

Con questa operazione, valutata ben 1,15 miliardi di euro, entrambi i marchi italiani si mettono in gioco nel fortificare la loro bravura di essere da modello di tutti quegli stravolgimenti dei "codici culturali" manifestati dalle nuove generazioni, potenziando il loro posizionamento nel mercato di abbigliamento del lusso. È un'immagine definita da competenze, consapevolezza, senso di appartenenza ad una collettività e contaminazione di contenuti e interessi diversi come quello della musica, della cultura, dell'arte e dello sport.

Sono tre le grandi guide dell'acquisizione di Stone Island da parte di Moncler (C. Festa, 2020):

- 1) Motivazioni generazionali & Target: Stone Island durante il periodo pre-covid aveva una marginalità del 30%. Questa marginalità ha avuto un trend decrescente con la pandemia, tenendosi fortunatamente alquanto resiliente. Moncler, la quale poco tempo prima aveva lanciato il programma Genius<sup>2</sup>, sentiva bisogno di inserirsi con maggiore potenza nel settore casual e street-wear ( un nuovo trend in crescita nella moda). Infatti, Stone Island ha una clientela formata per lo più da millennials, una fascia di età particolarmente stimolante per il brand Moncler. Il quale è sempre stato alla ricerca di nuove forme di relazioni e coinvolgimenti con il cliente, in una persistente interazione tra spazio digitale e fisico, unità e pluralità.
- 2) Motivazioni strategiche: L'unico punto di debolezza di Stone Island, perfezionabile, riguarda la rete Retail. E proprio nella capacità di miglioramento e quindi realizzazione di questo fattore che potrebbe manifestarsi il grande salto dimensionale all'interno del marchio Stone Island, considerando che Remo Ruffini è stato capace di rendere molto abile Moncler per la crescita attraverso il network Retail.
- 3) Motivazioni congiunturali: Nel campo della moda, in particolar modo sulla base del covid, ci si aspetta un rafforzamento fra aziende riguardanti lo stesso settore secondo strategie di sinergia. Remo Ruffini è deciso a proseguire con Moncler per mezzo di una crescita organica e/o per acquisizioni.

Come è evidente, sono molte le motivazioni economiche e strategiche che evidenziano la convenienza di questa operazione di acquisto da parte di Moncler del cento per cento del capitale di SPW (Sportswear Company). Questa aggregazione si preannuncia essere “accretive” fin dagli inizi del suo compimento, infatti ha l'intento di raggiungere per tutti gli azionisti una creazione di valore, con il rafforzamento e consolidamento della capacità del Gruppo nella sua totalità di attribuire una crescente leadership nel mercato del luxury. Questo soprattutto nel cosiddetto segmento di rapida crescita del “new luxury”, fortificando il potenziale di crescita dei brand in considerazione.

Ma di grande importanza per il potenziale, di lungo periodo, che si prevede per tale progetto di integrazione è il reinvestimento della Famiglia Rivetti e di Venezia in Moncler, in quanto non è altro che un segno d'istintivo per la condivisione del piano industriale e del modello strategico sottostante questa aggregazione nel suo complessivo.

---

<sup>2</sup> Il 7 novembre 2019 Moncler inaugura Moncler House of Genius, non è altro che un temporary concept store situati a Parigi, Tokyo e Milano. Queste sono state le tre grandi città che hanno saputo accogliere nei loro negozi l'arrivo dei pop up tramite numerosi eventi e sedute creative, a cui hanno partecipato artisti internazionali. In questi temporary concept oltre ad offrire le comuni collezioni, sono disponibili prodotti inediti, pensati in esclusiva per le città ospitanti. Moncler Genius è un'ode all'ingegnosità e al cambiamento che ha trovato libera espressione nelle Moncler House of Genius, uno spazio in cui Moncler origina le proprie idee di branding e retail con la loro massima sperimentazione: “la conversazione esplora territori non convenzionali” (monclergroup, 2021). Moncler Genius ha permesso di superare i propri limiti, andando oltre l'idea tradizionale del luogo di vendita ed esplorando innovative esperienze d'acquisto.

### 3.3.1 Cambiamento previsto della gestione

L'anno 2021 oltre ad essere un periodo importante per l'integrazione delle due aziende, è anche il secondo anno di pandemia del Covid-19, la quale sta continuando a influenzare la domanda dei beni di lusso e in generale delle economie mondiali. Per l'esercizio di questo anno, il Gruppo proseguirà nel lavoro verso una struttura organizzativa elastica, agile e reattiva, inseguendo l'implementazione delle prossime linee strategiche su cui ci soffermeremo di seguito e con un focus fermo sull'integrazione tra Moncler e Stone Island (monclergroup, 2021).

#### *Rinforzamento della cultura digitale:*

Riuscire a pensare, delineare e applicare la propria strategia dal lato del digitale è uno scopo sempre più vitale per Moncler che fortemente crede nel valore della contaminazione tra tutte le aree. Soprattutto considera il digitale non solo uno strumento per attuare le vendite ma quel mezzo di concretizzazione delle proprie strategie attuali ed in particolar modo di quelle che verranno. Durante il 2021, Moncler finalmente pone fine al progetto d'internalizzazione del proprio canale di vendita online nei paesi in cui ha una sede e pubblicherà un innovativo sito e-commerce con un'experience totalmente modernizzata.

Remo Ruffini (2021) dichiara al Financial Times Business of Luxury Summit “Abbiamo iniziato a guardare le cose da una prospettiva diversa dopo questa acquisizione”. La pandemia ha sicuramente avuto un impatto negativo su entrambi i gruppi ma allo stesso tempo, se vogliamo vedere il lato positivo delle cose, “ha accelerato il mondo intorno a noi e ci ha permesso di saltare nei prossimi 10 anni”. Non è unicamente una questione di accelerazione dell'e-commerce, che è solo un lato della storia, i due marchi sono nel mezzo di una sorta di rivoluzione culturale. L'approccio multicanale che Moncler ha iniziato a sperimentare da solo e ora con Stone Island, sia nella distribuzione che nella comunicazione, rimane confermato. La linea tra il mondo fisico e quello digitale, il commercio e l'intrattenimento, i social media e l'e-commerce si sta confondendo. L'e-commerce è incorporato sempre di più con lo storytelling, i social media sono anche piattaforme dove si può vendere. Il viaggio del consumatore può iniziare online sull'e-commerce, sugli e-tailer o sulle piattaforme sociali e finire nei negozi, oppure può funzionare al contrario, iniziando in negozio e finendo online.

È necessario continuare ad avere una forte identità come marchio per entrambi i brand, online e offline, perché il consumatore può essere in uno qualsiasi di questi luoghi, o in più di uno di questi luoghi contemporaneamente. Tutti i touchpoint sono collegati tra loro, si contaminano a vicenda e sono in continua evoluzione.

#### *Crescita internazionale, potenziamento e comando diretto dei mercati più importanti:*

Nel corso degli anni Moncler è stata capace di seguire una netta strategia di crescita internazionale presidiando sempre con cura il proprio business. Il Gruppo utilizzerà il marchio Moncler per proseguire nello sviluppo, selettivo, dei potenziali acquirenti internazionali e nel mentre rinvigorire la propria presenza nei mercati “core”. Tutto ciò con uno sviluppo delle rete di negozi retail monomarca (DOS), un ingrandimento della

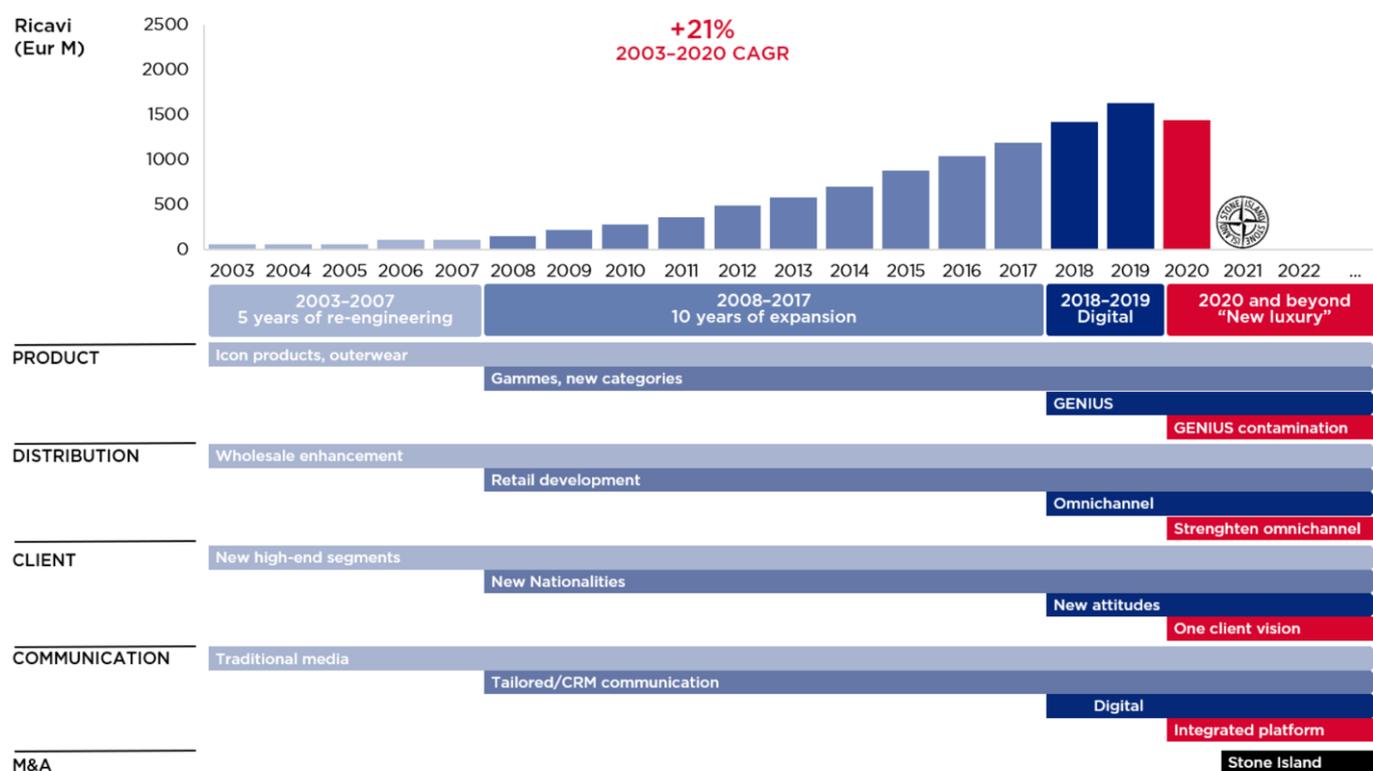
superficie media degli stessi e il consolidamento del digitale con la propagazione del canale travel retail. Mentre con il marchio Stone Island, il Gruppo inizierà ad agire per accrescere il controllo nei fondamentali mercati nazionali e comincerà un'espansione internazionale del business, come già annunciato, specialmente in Asia e nelle Americhe.

*Estensione del business:*

Moncler fin da sempre cerca di seguire una strategia di crescita del business responsabile e sostenibile, adattata alle aspettative degli stakeholder e lineare con la propria strategia forward. Un concetto che si fonda oltre che sull'impegno di fissarsi sfide sempre più rischiose e avvincenti ma anche sulla cognizione che ciascuna azione ha degli effetti sulla società e sull'ecosistema dove lavoriamo. Pertanto, durante il 2021 il brand Moncler proseguirà con Stone Island ad implementare le azioni e i programmi essenziali per realizzare gli obiettivi inseriti nel Piano di Sostenibilità 'Moncler Born to Protect' improntandosi nello specifico su cinque macroaree di assistenza: valorizzazione delle diversità, economia circolare, supporto alle comunità locali, cambiamenti climatici e catena di fornitura responsabile.

Moncler vuole continuare a fornire i migliori prodotti del mercato con i più alti standard di qualità e il design più innovativo al tempo previsto, Stone Island può diventare globale.

Fig. 3.3.1 – Obiettivi di crescita Moncler (monclergroup, 2021)



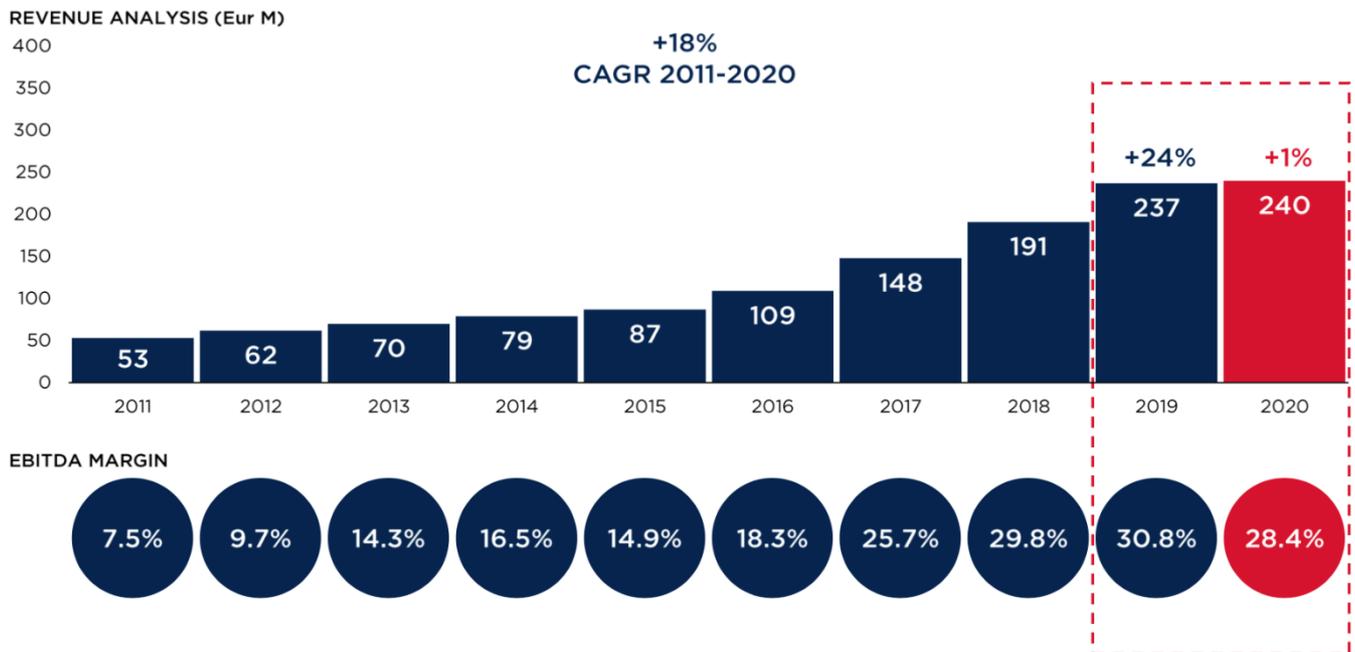


Fig. 3.3.2 – Moncler: analisi e stime dei ricavi (monclergroup, 2021)

Nelle figure 3.3.1-3.3.2 notiamo gli obiettivi di crescita e di miglioramento di Moncler, la quale per raggiungerli si focalizzerà grazie all'acquisizione di Stone Island, su sei macro-aree (monclergroup, 2021):

- 1) Posizionamento versatile e contemporaneo: Moncler continuerà a migliorare il suo posizionamento sostenendo nel mentre Stone Island nel rafforzare il suo, mantenendo così la sua d'istintività.
- 2) Innovazione continua: Moncler e Stone Island condividono lo stesso sforzo per l'innovazione continua
- 3) Qualità del prodotto eccezionale: Moncler e Stone Island hanno un approccio di qualità superiore olisticamente, un requisito essenziale per la crescita a lungo termine.
- 4) Patrimonio con spigolosità: Moncler e Stone Island condividono la ricerca del marchio nonostante le diverse radici.
- 5) Forte asset del marchio: entrambi i brand sono percepiti con forte awareness da parte del consumatore, anche se con un diverso grado di visibilità.
- 6) Prezzi di ingresso al lusso con legittimità di fascia alta: Moncler e Stone Island sono altamente complementari in termini di posizionamento del punto prezzo, coprendo diversi segmenti della piramide del lusso senza rischi di cannibalizzazione.

### 3.4. La struttura organizzativa e gestione delle risorse umane

Un processo di acquisizione e fusione non si può ritenere terminato alla firma di negoziazione del contratto, in quanto è doveroso attivare un piano di integrazione che permette alle due imprese, Stone Island e Moncler, di mettere in atto un piano strategico comune.

Come abbiamo potuto vedere nei paragrafi precedenti, Remo Ruffini e Carlo Rivetti hanno già programmato tutto per far sì che questo avvenga, che i due brand camminino sulla stessa lunghezza d'onda alla ricerca di quell'obiettivo comune: incrementare il valore del marchio e ampliare i propri orizzonti sia geograficamente parlando che dal lato organizzativo.

D'altronde tale operazione porta con sé delle conseguenze economiche per le due aziende coinvolte così come per il mercato, poiché ad esempio a causa di un'acquisizione possono diminuire i concorrenti dal mercato oppure possono alterarsi gli equilibri economici già esistenti; mentre per le due aziende interessate, si può provocare la creazione di posti di lavoro oppure il licenziamento di dipendenti di entrambi i marchi. Ad esempio, in questo caso specifico, la questione di aver lasciato Carlo Rivetti (CEO di Stone Island) post-acquisizione all'interno del consiglio di amministrazione del gruppo Moncler ha comunque facilitato questo processo di "trasferimento" del personale.

Si sono confrontati i due top manager e hanno creato la squadra vincente: il giusto valore aggiunto che si possa realizzare con il loro capitale umano selezionando il suo migliore impiego e sviluppo.

Uno dei maggiori criteri caratterizzanti per la riuscita o meno del processo di questa acquisizione, indubbiamente, è giocato dalla gestione delle risorse umane, dall'individuazione delle problematiche ad essa associate e dall'amministrazione delle sue attività.

Sia per l'impresa acquirente (Moncler) e sia per l'impresa oggetto di acquisizione (Stone Island) l'area delle risorse umane ha svolto un ruolo di guida fondamentale per i dipendenti nel processo di integrazione che è risultato difficile e tal volta faticoso. Il top management, Remo Ruffini, fin dall'avvio di questa operazione, prima di qualunque altra decisione organizzativa, ha ben fatto nell'affidare il compito di risoluzione di tutte le complicità attinenti al capitale umano all'Human Resource, con l'intento di realizzare strategie efficaci ed efficienti accompagnate da un netto piano d'azione per sostenerle. D'altronde è stato fortemente voluto anche da Luciano Santel (Chief corporate & Supply officer di Moncler).

Questa acquisizione che vede protagoniste due aziende di moda di lusso, dall'analisi attenta fatta fino ad ora, possiamo dedurre che detiene un potenziale accrescimento anche della capacità aziendale, ed è per questo che il gruppo sta cercando, ancora oggi, di saperlo sfruttare nei migliori dei modi: Moncler e Stone Island si sono attivate nella crescita di integrarsi con reciprocità. Questo non è stato difficile per due grandi marchi che d'altronde camminavano parallelamente, rincorrendo lo stesso obiettivo di diffondere l'unicità del brand senza confondersi con la massa.

Usufruendo delle risorse umane come chiave principale, oltre ad aver aumentato la possibilità di successo dell'operazione, l'azienda Moncler è stato in grado di diminuire la variabile tempo richiesta a tale compito (difatti solo tre mesi sono passati dalla proposta di acquisizione di Moncler verso Stone Island- Dicembre 2020 e la realizzazione e conclusione dell'atto- Marzo 2021), soprattutto non sono state trattenute energie e risorse all'azienda che ha potuto proseguire a svolgere le ordinarie attività.

Imprescindibile è stato quindi il ruolo di un sistema fondato sulla comunicazione per il coinvolgimento ed accettazione di tutti i dipendenti. Questa strategia ha reso coscienti e partecipi tutti i dipendenti di entrambe le aziende loro e ha fornito il reale supporto per far comprendere le ragioni del cambiamento in atto. In questo modo Moncler è riuscita a ridurre al minimo le opportunità di contrasto tra obiettivi e interessi mentre ha aumentato le possibilità di trionfo dell'operazione.

Un ulteriore compito che è stato svolto dalla funzione Human Resource di Moncler nel momento in cui è stata posta in essere l'acquisizione con Stone Island è stato quello di riconoscere funzioni analoghe tra i due brand. Queste "duplicazioni" di funzioni aziendali, nel lungo periodo, possono però risultare un peso per il gruppo Moncler che si vede sovraccaricata dal lato finanziario. Ma il cambiamento avvenuto della struttura organizzativa alla fine dell'anno 2017, rendendola più snella e funzionante, si è dimostrato utile per veicolare questo momento. I cambiamenti attuati nel 2017, hanno previsto l'integrazione delle funzioni di marketing e comunicazione sotto la responsabilità del Chief Operating Officer e le funzioni relative alla supply chain sotto la responsabilità del Chief Corporate Officer, con l'obiettivo di proseguire a offrire processi decisionali del gruppo ancor più integrati ed efficienti (QuiFinanza, 2017).

Remo Ruffini ha dichiarato alla stampa in questi mesi, nel processo di acquisizione sono stati fondamentali due fattori: non avere conflitti culturali e avere una rigorosa comunicazione. Per i primi, il CEO di Moncler non si preoccupa perché ha ritrovato in Carlo Rivetti una persona volenterosa con uno stesso background professionale. Entrambi hanno creato la loro storia e cultura aziendale grazie alla profonda dedizione delle loro famiglie e queste sono state in grado di riuscire a creare un passaggio generazionale con solidità. L'imprenditore Ruffini ha poi precisato di non essere "legato al possesso delle quote, ma alla creazione di valore, alla creazione di un gruppo con una forte redditività" (Fashion talk 'moda business e consumi', 2021). Mentre per quanto riguarda la comunicazione, il cambiamento avvenuto sulle modalità con cui le risorse umane hanno scelto di guidare e attivare piani di comunicazione con il personale, ha ottimizzato la brand identity di entrambi i marchi. I dipendenti dell'azienda dopotutto sono coloro che potranno in atto i cambiamenti per avverare il modello futuro della nuova organizzazione.

Tuttavia, anche nella fase decisionale di pre-acquisizione, non ha innescato degli shock o preoccupazioni per la forza di lavoro dei due marchi coinvolti. "Abbiamo fatto di tutto per cercare di non generare tra gli impiegati della mia azienda sentimenti di superiorità e potere, e viceversa, insorgere sentimenti di paura, rabbia e tradimento tra i manager di Stone Island" dichiara sui social Remo Ruffini.

Quindi, la decisione di entrambi i gruppi di comunicare ai singoli dipendenti i principi alla base dell'acquisizione è stata una tattica strategica che ha visto nella condivisione delle informazioni un elemento imprescindibile per la pianificazione.

D'altronde con la scelta di questo percorso di comunicazione, lo scopo su cui Ruffini ha voluto puntare è stato

quello di alleggerire lo stress e l'agitazione che conduce ogni M&A<sup>1</sup>, e fornire ai manager cenni sullo sviluppo del processo di integrazione tra le due strutture organizzative e sui presumibili ostacoli nel percorso. Un esempio di integrazione e accettazione è stato anche l'aumento di capitale per i soci di Stone Island, approvato lo scorso 25 marzo 2021, dall'assemblea straordinaria degli azionisti di Moncler.

Sotto consiglio, dell'ormai amministratore Carlo Rivetti, Moncler è stato capace di coinvolgere in un arco di tempo molto breve, reciprocamente a tutti i livelli, il personale delle due aziende: sono stati creati team interaziendali per condividere tutte le informazioni relative alle due organizzazioni, oltrepassando pregiudizi e tramite incontri di formazione pianificati ad hoc per creare migliore interazione tra di loro. Inoltre, ciò che ha sicuramente contribuito è stato il valore di Stone Island per il fattore umano. La sua storia si fonda sulle persone, le quali oltre ad avere una naturale soddisfazione ed entusiasmo, si mostrano orgogliose e appassionate nel loro lavoro, e sono pronte a disporre le proprie abilità ed esperienze al servizio di un brand iconico: Moncler.

Come ricorda Rivetti (2017) in persona “grondano passione e credono tantissimo nel marchio/azienda tanto da riuscire a trasmettere questa convinzione al cliente finale ed agli altri attori orbitanti attorno al marchio, ed in tal modo contribuendo significativamente al processo di creazione di valore”.

Quanto a Moncler, “per ognuno di noi c'è un piano di successione” e “se i Ruffini saranno bravi, ben vengano, altrimenti sceglierò altri”, dichiara Remo Ruffini al fashion talk ‘moda business e consumi’ dello scorso giovedì 27 maggio. D'altronde il presidente di Otb, Renzo Rossi, presente anche lui al convegno, ritiene che sia un momento buono per le aggregazioni poiché la pandemia sta agevolando l'unione tra i brand.

Infine, come già descritto, Moncler ha bisogno di un cambiamento culturale e di business. Pertanto, ha bisogno di investire in nuovi ambiti per riuscire a competere con i grandi player del settore. Proprio per questo Moncler è estremamente fiducioso nel gestire questo cambiamento ed entrambe le aziende di moda con successo.

---

<sup>1</sup> Mergers and Acquisitions= Fusione e Acquisizione

## CONCLUSIONE

La società e il mondo del lavoro progrediscono velocemente. Da un lato le organizzazioni devono impegnarsi per stare sempre al passo con l'innovazione, dall'altro non perdere mai di vista la loro mission. Oggi il concetto di azienda è sempre più associato a termini come velocità, evoluzione e innovazione, e da questo presupposto che le imprese devono tenacemente e continuamente tenere sotto controllo sia l'ambiente esterno che l'ambiente interno e sapersi adattare a loro.

Intraprendere un'acquisizione di questo genere, pur sembrando senz'ombra di dubbio una strategia vincente, richiede forte dinamicità e propensione al cambiamento visto e considerato che tali caratteristiche si riscontrano nei consumer, stakeholder e investitori delle aziende coinvolte. Le imprese devono essere in grado di cogliere quali sono le esigenze, anche inesprese, di questi attori, in modo tale da non farsi trovare mai impreparati.

Il caso sopra presentato mi ha permesso di mettere in evidenza quali siano le ragioni che spingono ad intraprendere un processo di acquisizione e quali siano quelle strutture, attività e comportamenti da adottare per una buona riuscita dell'operazione. Il cavallo di battaglia per Moncler è stato quello di rilanciare e migliorare i margini del brand Stone Island sfruttando le proprie funzioni aziendali, capacità imprenditoriali ed esperienza nel campo.

Sono emerse analogie riguardo la struttura verticale che li accomuna, e le scelte di espansione dei mercati e la differenziazione dell'offerta. Entrambi hanno preferito, per le loro case di moda, di gestire l'immagine e l'identità del marchio tale che questi due elementi esercitano il principale impatto sul consumer nel singolo punto vendita. Il controllo diretto sulla gestione degli store consente di avere un'offerta di prodotto superiore, badando ad ogni minimo dettaglio e assicurandone l'originalità, oltre al rapporto diretto con il pubblico. Un'altra affinità tra questi due grandi marchi è nell'importanza che ricopre il personale all'interno dei punti vendita, e la responsabilità per una moda sostenibile e rispettosa dell'ecosistema e delle persone.

L'espansione geografica avvenuta negli ultimi anni ha delineato una componente essenziale dello sviluppo del mercato del lusso per ormai ogni marca, soprattutto verso i paesi in ascesa.

Questa strategia, di mettere in pratica un processo di acquisizione, perseguita dalle due aziende Moncler e Stone Island, è stata un modo con il quale rispondere ad un anno pandemico (causato dal virus Covid-19) risultato poco produttivo, attraverso la quale poter rimettersi in gioco ottimizzando la propria presenza nel mercato e la conoscenza del marchio.

E' una soluzione con cui Moncler si avvicina ai millennials, ovvero al new luxury consumers che diverrà sempre più rilevante e redditizia nei prossimi decenni.

In conclusione, assumere un atteggiamento proattivo nei confronti del futuro è la giusta scelta strategica per adattarsi in questo nuovo scenario di mercato in cui alla base c'è un aiuto reciproco da parte delle imprese di restare all'interno di questo ecosistema, tutelando l'identità, la cultura e la filosofia del proprio marchio.

Oggi stare sul mercato significa, non solo, cercare di conquistare la leadership ma anche orientare e guidare le scelte sociali in modo da favorire le relazioni, il dialogo, l'inclusione e il confronto.

## BIBLIOGRAFIA

- Bartlett. "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process." *Harvard business review*. 73.1, (1995): pp, 86-96.
- C. Argyris, "Integrating the Individual and the Organization, *New York: Wiley*, (1964).
- C. Compagno, D. Pittino e F. Visintin, "Le operazioni di fusione e acquisizione come strategia di crescita delle PMI. Implicazioni per la politica industriale", Assioia- *Università di Udine*, (2008).
- Cinquini, Lino. author. *Nuovi Modelli Di Business e Creazione Di Valore: La Scienza Dei Servizi*. Milano, Springer Milan, (2011).
- Cording. "Reducing Causal Ambiguity in Acquisition Integration: Intermediate Goals as Mediators Ofintegration Decisions and Acquisition Performance." *Academy of management journal*. 51.4 (2008): pp, 744-767.
- Costa, G. Nacamulli, R. C.D. *Manuale di Organizzazione aziendale* Volume 1.,(1996), Le teorie organizzative.
- Daft, Richard L., Raoul C. D. Nacamulli, and Daniele. Boldizzoni. *Organizzazione aziendale* . 4. ed. Milano: Apogeo, (2010).
- David Sadtler, "The Problem with Size", *Management Today*, (2007), pp: 52-55
- Fiori, Giovanni, and Riccardo. Tiscini. *Economia aziendale* . Seconda edizione. Roma: Egea, (2017).
- Fontana, F.,& Caroli, M. "Economia e gestione delle imprese" (5. edizione.), *McGraw-Hill Education*, (2017).
- Fontana, Franco. *Il sistema organizzativo aziendale* . 8. ed. ampliata. Milano: F. Angeli, (1997).
- Frits K. Pil e Matthias Holweg, "Exploring Scale: The Advantages of Thinking small", *MIT Sloan Management Review*, (2003), pp: 33-39.
- Gabrielli, Gabriele., and Silvia. Profili. *Organizzazione e gestione delle risorse umane* . Terza edizione. Novara: ISEDI, (2021).
- Geh, E. "Understanding Strategic Alliances from the Effectual Entrepreneurial Firm's Perspective-An Organization Theory Perspective: Quarterly Journal." *SAM Advanced management journal*, 76(4), (2011): pp, 27-36.
- Grandori, Anna. *Organization and Economic Behavior* . London : Routledge, 2nd ed. , (2002).
- Hannan e Freeman, "The Population Ecology of Organizations." *American journal of sociology*. Vol.82, No.5, (1977), pp: 929-964.
- *Hay Group Working Paper*, "Toward a More Perfect Match: Building Successful Leaders by Effectively Aligning People and Roles", (2004).
- James D. Thompson. *Organizations in Action*.(1967). Taylor and Francis.
- K. Andrews, "The Concept of Corporate strategy", 2<sup>nd</sup>. Ed. *Homewood*, IL: Irwin, (1980).
- M. Jasniak, "Strategic Management Aspects of the KAO company", *Munich, GRIN Verlag*, (2012).

- McLarney, C. "Playing in the Giant's Field: Strategies for Effectively Competing in the Global Marketplace", *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 2, (1999), pp. 21-30.
- Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson and R. Duane Ireland. "*Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms*". *Strategic Management Journal*. Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship (1990), pp. 29-47.
- Mosca, Fabrizio, and Stefano Di Pasquale. "Stone Island tra innovazione e crescita." *Micro & Macro Marketing*, 26.3, (2017): pp. 509-540.
- Paola A.M. Mazzurana, Daniel Pittino, Francesca Visintin, La governance delle alleanze strategiche nelle piccole e medie imprese, in "Quaderni di ricerca sull'artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale" ,(2015), pp:89-116.
- Peter Drucker, citato in Rajesh Kumar e Anoop Nathwani, "Business Alliances: Why Managerial Thinking and Biases Determine Success", *Journal of Business Strategy* 33, no 5, (2012), pp:44-50.
- R. Beckhard, "Organization development Strategies and Models", *MA: Addison-Wesley*,(1969).
- R. Likert, "The Human Organization", *New York: McGraw-Hill*, (1967).
- Reboria Gianfranco, *Manuale di organizzazione aziendale*. Carocci, (2001).
- Rees C., Edwards T., "Management strategy and HR in international mergers: choice, constraint and pragmatism", *Human Resource Management Journal*, (2009).
- Schuler R., and Jackson S.E., "HR issues, activities and responsibilities in mergers and acquisitions" *School of Management and Labour Relations, Rutgers University, New Brunswick, NJ, USA*, (2001).
- Secher, Peter Zink, and Ian Horley. *Business Model Driven Mergers and Acquisitions : How to Avoid Failures in Corporate Mergers and Acquisitions* . 1st edition. Chichester, England ;: John Wiley & Sons, (2017).
- Siti Nurmala Sari e Linda Agustina. "Leverage as a Moderator of the Effect of Company Size, Managerial Ownership, and Conflict of Interest on Accounting Conservatism ", *AAJ: Accounting Analysis Journal*, (2021), pp: 47-54.
- Virpi Turkulainen, Mikko Kitokivi. "The contingent value of organizational integration", *Journal of Organization Design* 2, no.2, (2013), pp: 31-43.
- W.G. Bennis, "Changing Organizations", *New York: McGraw-Hill*,(1966).
- Whetten. "The Instrumental Value of Interorganizational Relations: Antecedents and Consequences of Linkage Formation." *Academy of management journal*. 22.2 (1979): pp,325-344.

## SITOGRAFIA

- <https://www.som.polimi.it/come-le-aziende-del-lusso-si-stanno-preparando-al-post-covid-19/>
- <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/04/14/giorgio-armani-la-lettera-al-mondo-della-moda-io-non-voglio-piu-lavorare-cosi-e-immorale-e-tempo-di-togliere-il-superfluo/5769591/>
- [https://www.wsj.com/articles/levis-cfo-plans-to-increase-capital-spending-on-digital-initiatives-11618219802?reflink=desktopwebshare\\_permalink](https://www.wsj.com/articles/levis-cfo-plans-to-increase-capital-spending-on-digital-initiatives-11618219802?reflink=desktopwebshare_permalink)
- <https://www.wsj.com/articles/covid-19-rewrote-the-rules-of-shopping-what-is-next-11615561232>
- <https://www.wsj.com/articles/pvh-fashions-new-supply-chain-strategy-in-pandemic-hit-apparel-market-11615392552>
- <http://www.napoliartigianatoartistico.com/sartoria-marinella/>
- <https://www.emarinella.com/it/storia/>
- <https://www.stoneisland.com/it>
- <https://www.monclergroup.com/it/>
- <https://tg24.sky.it/economia/2020/12/07/moncler-stone-island>
- [https://www.repubblica.it/economia/2020/12/07/news/moncler\\_compra\\_stone\\_island\\_operazione\\_da\\_un\\_miliardo-277335062/](https://www.repubblica.it/economia/2020/12/07/news/moncler_compra_stone_island_operazione_da_un_miliardo-277335062/)
- [https://carlofesta.blog.ilsole24ore.com/2020/12/07/moncler-stone-island-unacquisizione-punta-sulla-nuova-frontiera-dello-streetwear/?refresh\\_ce=1](https://carlofesta.blog.ilsole24ore.com/2020/12/07/moncler-stone-island-unacquisizione-punta-sulla-nuova-frontiera-dello-streetwear/?refresh_ce=1)
- <https://www.pambianconews.com/2021/05/28/ruffini-moncler-non-credo-ci-sara-mai-un-grande-gruppo-del-lusso-in-italia-318606/>
- [https://www.linkedin.com/pulse/you-dont-understand-china-today-rest-world-tomorrow-remoruffini?trk=public\\_post-content\\_share-article\\_title](https://www.linkedin.com/pulse/you-dont-understand-china-today-rest-world-tomorrow-remoruffini?trk=public_post-content_share-article_title)
- <https://quifinanza.it/finanza/moncler-annuncia-una-nuova-struttura-organizzativa-piu-snella-e-efficiente/130209/>
- <https://fashionunited.it/news/business/moncler-approva-l-aumento-di-capitale-per-i-soci-di-stone-island/2021032521908>