

# MEDIE IMPRESE IN SVILUPPO: GLI ASSET RELAZIONALI NEI PROCESSI DI INTEGRAZIONE POST-ACQUISITIVA<sup>1</sup>

di *Annalisa Tunisini, Roberta Bocconcelli*

## 1. Introduzione

L'articolo qui presentato introduce e discute alcune problematiche che interessano i processi di integrazione post-acquisitiva avviati dalle imprese italiane di media e medio-grande dimensione che optano per uno sviluppo a mezzo di strategie di acquisizione di altre aziende operanti in business correlati. Il lavoro si focalizza in particolare sulla problematica dell'integrazione delle reti e delle relazioni di business di tipo verticale - con fornitori, clienti e intermediari commerciali - più rilevanti delle imprese acquisite con le reti e le relazioni di business verticali dell'impresa acquirente.

Il contesto empirico di riferimento è quello del cosiddetto "quarto capitalismo" delle medie imprese manifatturiere italiane che da poco più di un decennio ha attratto in misura crescente l'attenzione degli studiosi in quanto componente vivace, dinamica e forse più promettente del sistema manifatturiero italiano (Colli, 2005; Varaldo et al., 2009; Coltorti et al., 2013). E' opinione condivisa che sia necessaria una crescita dimensionale dell'industria italiana. Anche a questo riguardo le medie imprese rappresentano un punto di riferimento quale contesto imprenditoriale che possa dare un contributo allo sviluppo dimensionale dell'industria ed alla crescita della sua competitività su scala internazionale (Mediobanca-Unioncamere, 2012).

Lo sviluppo della media impresa italiana è sempre stato caratterizzato da uno sviluppo di tipo qualitativo e relazionale (Corò, Grandinetti, 2007). Numerosi studi hanno sottolineato come la media impresa italiana prediliga percorsi di crescita "per linee esterne" (Lorenzoni, 1990, 1996; Lorenzoni, Lipparini, 1999; Varaldo, 2006). Nel contempo, esistono numero-

---

<sup>1</sup> Per quanto frutto di un lavoro di riflessione comune, la stesura dell'articolo può essere attribuita nel modo seguente: ad Annalisa Tunisini i paragrafi 1, 2, 4 e 6, a Roberta Bocconcelli i paragrafi 3 e 5.

se testimonianze di piccole imprese italiane cresciute e divenute gruppi grazie a intensi processi di acquisizione primariamente di tipo correlato ed evidenze di gruppi di media e medio-grande dimensione affermatasi a livello internazionale che hanno fatto ricorso a strategie acquisitive in tali processi di sviluppo. Nei contesti distrettuali, ma non solo, si sono osservate strategie di espansione da parte di imprese più dinamiche che hanno fatto leva anche sull'acquisizione di piccole e medie imprese operanti in business correlati (KPMG, 2010).

Tenuto conto dunque dell'importanza della crescita dimensionale anche a mezzo di acquisizioni dell'impresa manifatturiera italiana e, contemporaneamente, della natura "aperta" del modello di business delle medie imprese, caratterizzato dall'importanza del proprio tessuto relazionale quale leva essenziale per la competitività e lo sviluppo (Varaldo et al., 2009), l'articolo vuole dare un contributo in relazione all'analisi e all'interpretazione delle dimensioni critiche inerenti l'integrazione post-acquisitiva delle relazioni inter-organizzative e sottolineare alcune delle principali variabili su cui le medie imprese italiane dovrebbero fare leva per superare le criticità che scaturiscono dalle stesse.

La letteratura manageriale sottolinea che laddove le imprese implementino processi di acquisizione, soprattutto di tipo correlato, il momento dell'integrazione post-acquisitiva si presenta quale fase maggiormente critica (Haspeslagh, Jemison, 1994; Pablo, Javidan, 2002; Epstein, 2005) in quanto è ad essa che si connette la capacità dell'acquisizione di essere *value creating* (Cortesi, 2009). Le variabili prese a principale riferimento dalla letteratura nel discutere le problematiche di integrazione post-acquisitiva sono variabili strategiche, culturali, organizzative e operative riferite a processi e caratteristiche strutturali quasi sempre di natura intra-organizzativa (Shrivastava, 1986; Datta, 1991; Quah, Young, 2005). Sono pochi i contributi che mettono in luce le problematiche dell'integrazione inerenti anche gli assetti inter-organizzativi delle imprese protagoniste del processo acquisitivo (Anderson et al., 2003).

Il presente lavoro si inserisce in quest'ultimo contesto di analisi e si incentra sulla tesi che le problematiche e le opportunità dell'integrazione inerenti gli assetti inter-organizzativi delle imprese coinvolte, rappresentano un elemento cruciale per gli esiti del processo di acquisizione: gli assett relazionali delle imprese protagoniste di un processo acquisitivo non possono essere gestiti come un "dato" indifferente al processo acquisitivo stesso soprattutto quando si voglia implementare una integrazione elevata tra acquirente e acquisita.

La letteratura sulle relazioni tra imprese in ambito business-to-business, evidenzia come i processi relazionali siano *value creating*, rendendo possibile riduzione di costi, processi innovativi e di adattamento, acquisizioni di nuovi mercati, per effetto dello scambio ripetuto, della continua inte-

razione e del mutuo adattamento tra gli attori (Normann, Ramirez, 1998; Kothandaraman, Wilson, 2001; Ulaga, Eggert, 2006). In un processo acquisitivo, pertanto, la cosiddetta "base relazionale" dell'acquisita rappresenta per l'acquirente una risorsa strategica, fonte di know-how, di innovazione continua e di apprendimento, nonché leva per accedere a nuove relazioni di business e a nuovi mercati (Walter et al., 2001). Lo stesso vale per l'acquisita che può riscontrare nella reti di relazioni dell'acquirente un potenziale strategico rilevante. L'assetto relazionale può tuttavia anche essere una risorsa difficile da integrare. Nell'ambito dei processi relazionali, infatti, l'interazione continua si accompagna alla crescita dell'interdipendenza tra gli attori, nonché alla mutua convergenza verso una condivisa e comune cultura del business. Le relazioni di business consolidate di una impresa presentano connotati distintivi formatisi nel tempo che non sono dunque facili da modificare o ri-orientare, cosa che sovente risulta necessaria nel contesto di un processo di integrazione post-acquisitiva.

Per gli obiettivi della ricerca sopra descritti, l'articolo è strutturato come segue: nel paragrafo 2 viene presentato il background teorico in riferimento alla letteratura sui processi di integrazione post-acquisitiva ed agli studi sulle relazioni business-to-business; nel terzo paragrafo viene presentata la metodologia di indagine ed il contesto empirico di riferimento; nel paragrafo 4 vengono riportati i risultati della ricerca; il quinto paragrafo è dedicato alla discussione dei risultati alla luce degli obiettivi della ricerca; l'ultimo paragrafo è dedicato ad alcune brevi riflessioni conclusive.

## **2. Il background teorico**

### *2.1. L'integrazione post-acquisitiva: processi e problematiche*

Le operazioni di M&A presentano un elevato tasso di fallimento e gli studiosi hanno cercato di delineare i principali *drivers* che facilitano il risultato positivo di un processo acquisitivo (Capron, 1999; Wittman et al., 2009; Duncan, Mtar, 2006; Epstein, 2005). La letteratura condivide la considerazione che la fase più critica che interessa un processo acquisitivo sia quella dell'integrazione post-acquisitiva (Haspeslagh, Jemison, 1991; Pablo, 1994; Pablo, Javidan, 2002; Quah, Young, 2005, Cortesi, 2009). *"The integration process is the key to making acquisitions work"* scrivevano Haspeslagh e Jemison (1991: 105), i quali promuovevano un approccio processuale allo studio ed alla gestione dei processi acquisitivi.

Per quanto sia noto che la crescita per acquisizione abbia il pregio della rapidità rispetto ad altre strategie di crescita, essa è indubbiamente problematica sotto altri aspetti, primi tra tutti la fase di integrazione post-acquisitiva. Questa viene spesso trattata come una fase "progettabile" al

punto che i manager che pianificano il processo integrativo sono, sovente, diversi dai responsabili che implementano l'integrazione; tuttavia, tale ultimo processo è solo in parte pianificabile perché esso rivela inaspettate criticità (ma anche opportunità) e, soprattutto quando riesce nel modo più indolore, esso è frutto di una strategia emergente che ha fatto leva sulle opportunità e sulle difficoltà emerse nel corso del processo integrativo. Il punto nodale è che l'integrazione è un processo al quale partecipano una pluralità di attori – sia intra-organizzativi che inter-organizzativi – di cui sono in buona parte imprevedibili le risposte ai cambiamenti conseguenti l'integrazione. In una prospettiva processuale si può dire che ogni processo di integrazione ha le sue specificità e che ciascun processo è diverso dall'altro; non si può pertanto pianificare a tavolino il processo che può portare al consolidamento della relazione acquirente-acquisita poiché questo è un derivato del processo stesso. Allo stesso tempo non si può eludere un piano di integrazione, ma per questo occorre tenere presente alcune variabili che possono giocare un ruolo rilevante nell'influenzare, positivamente o negativamente, il consolidamento dell'integrazione (Epstein, 2004) ed è su queste variabili che si soffermerà ora la nostra attenzione.

La fase di integrazione post-acquisitiva è stata affrontata da diversi punti di vista. Alcuni studiosi hanno analizzato le fasi principali che la caratterizzano (Brown, Langford, 2004; Bannert, Tschirky, 2004), approfondendo i momenti dell'integrazione procedurale, fisica e da ultimo culturale (Searby, 1969; Chatterjee et al., 1992). Altri studiosi hanno approfondito i diversi livelli di integrazione che possono svilupparsi tra due imprese e i fattori che li condizionano. Ad esempio, Haspeslagh e Jemison (1991) distinguono diverse forme di integrazione a seconda del livello di autonomia organizzativa lasciato all'acquisita e il livello di interdipendenza strategica tra acquirente e acquisita. Altri ricercatori si sono soffermati sull'analisi dei principali problemi che emergono nella fase di integrazione post-acquisitiva riconoscendo che un'acquisizione fallisce nel momento in cui il processo di integrazione necessario non è *value creating* ossia non genera quelle sinergie attese per effetto della combinazione efficace ed efficiente di risorse, attività, pratiche organizzative e gestionali complementari e compatibili (Hitt et al., 2009).

Il processo integrativo deve portare al coordinamento ed alla fusione delle attività e dei processi delle aziende coinvolte e facilitare la condivisione delle risorse e delle competenze possedute. Lo scopo è pervenire alla riduzione di costi o alla differenziazione dell'offerta cosicché la nuova impresa o le due imprese, ancorché formalmente separate, non siano semplicemente una somma di risorse, competenze e attività. Assenza di *strategic fit*, stili manageriali non condivisi, incompatibilità organizzativa e di tipo operativo e divergenze culturali sono studiati come i maggiori ostacoli che possono limitare la capacità delle imprese di vedere efficacemente combi-

nate le loro risorse, attività, competenze (Shrivastava, 1986; Datta, 1991; Di-Georgio, 2002).

Il processo di integrazione post-acquisitiva è *value creating* non solo per effetto del trasferimento di risorse, competenze, procedure da un'impresa ad un'altra ma, soprattutto, a seguito della loro combinazione efficace (Hitt et al., 2009). Tale processo combinatorio, che è tanto più efficace quanto più si accompagna a interazioni ripetute, processi di mutuo adattamento e di mutuo orientamento, richiede tempo. Al fine di accelerare e agevolare i processi integrativi, gli studiosi suggeriscono il ricorso a "temporary teams" o managers dedicati ad accompagnare l'integrazione di strutture e procedure (Marks, Mirvis, 2000). Altri suggeriscono il ricorso a varie forme di comunicazione, occasioni di incontro e scambi interpersonali (Rock, 1990).

Per comprendere a fondo le difficoltà di un processo di integrazione post-acquisitiva occorre, dunque, considerare che l'acquisizione è un processo durante il quale si incontrano e si combinano attività e risorse degli attori coinvolti al fine di una crescente sinergia e di una efficace integrazione. Durante il processo di integrazione si verificano spesso fatti non pianificati e non pianificabili che complicano il processo stesso. In un'ottica processuale, alcuni studiosi hanno sviluppato analisi di processi integrativi che interessano specifiche funzioni, in particolare la R&S, il marketing, le funzioni commerciali con una prospettiva prevalente di tipo intra-organizzativo (Hakkinen et al., 2004; Gerpott, 1995). Sono pochissimi i ricercatori che hanno richiamato il problema dell'integrazione delle reti di relazioni verticali sottolineando che, qualora si implementi un processo di acquisizione, oltre agli effetti attesi (ad esempio, la conquista di un nuovo cliente o la perdita di un fornitore), vi sono effetti "indiretti" dovuti alle interconnessioni tra clienti e fornitori come, ad esempio, il venir meno di un cliente o di un subfornitore (Anderson et al., 2001, 2003; Bocconcelli et al., 2006). In questo senso, l'integrazione delle relazioni inter-organizzative con i clienti, gli attori commerciali e i fornitori più rilevanti dell'impresa acquisita rappresenta una dimensione particolare del processo integrativo che risulta essere la più trascurata negli studi ma che, nella prassi, riveste un ruolo cruciale nel momento in cui le imprese presentano modelli di business "aperti". Di seguito sottolineeremo il valore di tali relazioni di business per le imprese e alcuni dei loro tratti distintivi che possono acquisire un ruolo rilevante processo di integrazione post-acquisitiva.

## *2.2 Le relazioni inter-organizzative con clienti e fornitori ed i processi di integrazione post-acquisitiva*

Da molto tempo la letteratura riconosce che ogni impresa non è autosufficiente ma dipende da una fitta rete di relazioni con altri attori di mercato, a monte ed a valle, per lo sviluppo e l'implementazione di competenze

distintive che consentono crescita e competitività (Vaccà, 1991; Davidow, Malone, 1992; Normann, 2001). L'impresa è definita e acquista identità grazie anche alle relazioni di mercato che intrattiene ed attraverso le quali acquisisce e implementa know-how e conoscenze (Ford et al., 2003). Le relazioni di business di un'impresa sono spesso caratterizzate da ripetute interazioni, interdipendenza e processi di mutuo adattamento. L'impresa e le controparti scambiano e combinano risorse, connettono attività, condividono obiettivi, effettuano investimenti dedicati alla relazione, dando luogo a processi innovativi, di apprendimento, di conquista di nuovi mercati e diventando così sempre più interdipendenti (Hakansson et al., 2009).

Limitandosi alle relazioni nell'ambito della "supply chain", a monte, la cosiddetta "base fornitori", composta dai fornitori che pesano maggiormente sul valore degli acquisti dell'azienda e da altri fornitori ad essi collegati, rappresenta una vera e propria estensione della fabbrica dell'impresa, contribuendo allo sviluppo ed all'innovazione dei prodotti, nonché al *time-to-market* ed all'efficienza produttiva. A valle, molti clienti sono raggiunti e presidiati da parte dell'impresa a mezzo di complesse reti di vendita indirette composte da rivenditori, agenti e intermediari che, in alcuni mercati, sono talmente strategici da dovere essere gestiti come partner e, talvolta, come veri e propri clienti; essi sono fonti importanti di informazioni sul mercato e nodi chiave per il presidio dei clienti finali. Esiste poi, soprattutto nei mercati business-to-business, una "base clienti" costituita dai clienti che rappresentano una quota rilevante del fatturato e sono fonte di know-how e di idee innovative di nuovi prodotti e di nuovi usi (Anderson, Narus, 1998; Fiocca et al., 2009).

Tali relazioni inter-organizzative e le reti che esse formano per effetto delle interazioni ed interdipendenze presentano diversi connotati strutturali e processuali. Con riferimento ai connotati strutturali di una rete, gli studiosi di management che adottano l'approccio network all'analisi dei mercati (Johanson, 1989; Mattsson, 1995; Hakansson et al., 2009), ma anche altri studiosi di matrice socio-organizzativa (Burt, 1992; Lin, 1999), fanno riferimento agli attori che formano i nodi della rete e alle connessioni tra gli stessi, in termini di posizioni, legami e forza degli stessi. Con riguardo ai connotati processuali, alcuni studiosi dei mercati business-to-business, il cui approccio abbiamo adottato nello svolgimento della ricerca, fanno riferimento a ciò che viene chiamato la "sostanza" delle relazioni. Questa richiama le risorse messe in gioco e combinate nell'ambito della relazione dalle imprese coinvolte e le attività svolte e collegate tra loro (Hakansson, Snehota, 1995). In considerazione di tali aspetti si osserva che le relazioni che un'impresa intrattiene con altri attori del mercato possono presentare una grande varietà e una diversa importanza: nella relazione possono essere coinvolti diverse tipologie di risorse e di attività, diversi livelli di fiducia, rapporti di potere, investimenti specifici; alcune relazioni sono molto com-

plesse e prevedono processi di co-progettazione e innovazione tra le parti; altre relazioni si limitano a scambi ripetuti in periodi di tempo limitati.

Un concetto molto importante è quello di interdipendenza che richiama i legami tra le imprese frutto delle ripetute interazioni, del mutuo adattamento e degli investimenti dedicati alla relazione (Thompson, 1967; Blankenburg, Johanson, 1990). L'interdipendenza è un beneficio per le imprese coinvolte, ma è anche un costo, soprattutto qualora una delle due parti della relazione volesse rapidamente "uscire" dalla stessa e/o intraprendere nuovi percorsi relazionali.

Le relazioni che un'impresa ha con altre imprese, soprattutto relazioni di lungo termine e caratterizzate da elevati gradi di interdipendenza, sono quelle che maggiormente definiscono i connotati distintivi e l'identità dell'impresa stessa.

In considerazione di ciò, un elemento critico che acquista rilevanza quando si implementa una strategia di acquisizione è quello relativo alla gestione dell'integrazione delle "reti" di mercato e delle relazioni di business, perlomeno le più rilevanti, delle due aziende acquirente e acquisita. La riduzione dei costi legati alla sovrapposizione di attività ed ai conflitti, la promozione di sinergie e l'eliminazione delle duplicazioni, la condivisione delle informazioni, del know-how e delle conoscenze sono problematiche che, nei processi di acquisizione, riguardano non solo gli attori ed i processi intra-organizzativi ma anche quelli inter-organizzativi. E' in considerazione di tali aspetti che è stata condotta la ricerca i cui risultati vengono presentati nei paragrafi seguenti.

### **3. Contesto empirico e metodologia di indagine**

Il contesto dell'analisi empirica condotta è quello rappresentato dalle medie imprese italiane tipiche del "quarto capitalismo" (Colli, 2005; Varaldo et al., 2009). In particolare, le riflessioni che vengono sviluppate in questo lavoro si fondano sull'analisi approfondita di 8 processi di acquisizione operati nel corso degli ultimi due decenni da imprese manifatturiere italiane di media e medio-grande dimensione.

In merito alla temporalità dell'analisi, va sottolineato che questo lavoro scaturisce da un progetto di ricerca più ampio avviato nel 2002 che comprendeva anche operazioni estero su Italia e diversi processi acquisitivi avvenuti principalmente negli anni '90, i cui risultati sono stati presentati nel 2006 (Bocconcelli et al., 2006).

Per gli obiettivi specifici di questa seconda fase della ricerca ed in particolare del lavoro qui presentato, sono stati selezionati alcuni dei casi già oggetto di ricerca nel 2002. Per alcuni di questi si sono resi necessari approfondimenti in funzione del fatto che il processo acquisitivo era ancora in

fase di integrazione nel momento in cui i dati originari venivano raccolti. Ancora in merito alla temporalità dell'analisi condotta, si vuole sottolineare come, per gli obiettivi della ricerca presentata in questa sede, non si ritiene discriminante il periodo "storico" di riferimento di ogni processo acquisitivo, quanto invece determinante il fatto che, ad oggi, tutti i processi di acquisizione in analisi possono essere considerati come "consolidati" seppur nell'ambito di contesti temporali differenti.

La tabella 1 sintetizza le 8 acquisizioni oggetto del presente studio.

Tab. 1 - Le acquisizioni analizzate

<b>Acquirente / Acquisita</b>	<b>Dimensione</b>	<b>Settore</b>	<b>Data</b>
<b>SCM / Morbidelli</b>	Medio-Grande Piccola	Macchine lavor.ne legno Macchine lavor.ne legno	1991
<b>Biesse / Comil</b>	Medio-Grande Piccola	Macchine lavor.ne legno Macchine lavor.ne legno	1993
<b>FAB / New Perform</b>	Media Piccola	Componenti per mobile Componenti per mobile	1994
<b>Merloni Termosanitari-MTS / Itema</b>	Medio/Grande Piccola	Termo-sanitario Termo-sanitario	1996
<b>Scavolini / Ernestomeda</b>	Medio-Grande Piccola	Cucine Cucine	1996
<b>Casalgrande P. / Riwal</b>	Medio-Grande Piccola	Ceramica Ceramica	2006
<b>Cefla / Sorbini</b>	Medio-Grande Piccola	Meccanica strumentale Meccanica strumentale	2007
<b>Imab / Prodomo</b>	Media Piccola	Mobili/compon.ti mobile Cucine	2009

La selezione dei processi di acquisizione in oggetto è avvenuta in base ai seguenti criteri:

- le imprese acquirenti sono tutte di dimensioni medie e medio-grandi ed operano in comparti tipici del made in Italy;
- le imprese acquirenti sono tutte radicate nel territorio nel quale hanno intessuto nel corso del tempo una serie di relazioni con clienti e fornitori chiave secondo il modello di business "aperto";
- le imprese acquirenti hanno proceduto progressivamente nel corso degli anni a processi di crescita per acquisizioni;
- gli 8 processi riguardano tutti strategie di acquisizione orizzontali in ambito di business correlati;
- le imprese acquisite sono tutte di piccola dimensione.

I casi sono stati dunque selezionati tra quelli operati da medie imprese manifatturiere operanti in comparti tipici del Made in Italy e cresciute



attraverso acquisizioni di piccole e medie imprese italiane. In particolare, gli 8 processi di acquisizione analizzati rappresentano l'implementazione di strategie di sviluppo orizzontale e di diversificazione correlata, ovvero di strategie finalizzate al rafforzamento e al completamento delle proprie competenze distintive, grazie alla loro combinazione con il know-how e le competenze complementari dell'acquirente. Si pensi, ad esempio, alle acquisizioni nell'industria del mobile finalizzate ad offrire prodotti con un diverso posizionamento nel mercato o alle acquisizioni nell'industria meccanica, finalizzate ad offrire al cliente soluzioni complete per fasi e/o materiali diversi nella lavorazione dei propri prodotti. La natura correlata dell'acquisizione rende ancora più pressante il tema dell'integrazione delle reti relazionali. Infatti, dal momento che le due imprese – acquirente ed acquisita – operano nello stesso ambito di business le loro relazioni verticali con clienti, intermediari e fornitori risultano, in parte, complementari, ma, in parte, si sovrappongono e si presentano anche in rapporti conflittuali e competitivi.

La metodologia di ricerca adottata è quella del *multiple case studies* che, si rivela molto utile quando si conosce poco di un fenomeno, la prospettiva esistente non è adeguata e si rendono necessarie nuove prospettive per l'interpretazione dello stesso (Mintzberg, 1979; Yin, 2003; Eisenhardt, Graebner, 2007). L'approccio dei casi studio consente di investigare fenomeni complessi e rivela risultati significativi quando occorre comprendere gli aspetti processuali e comportamentali dell'agire d'impresa, grazie all'interazione diretta e ripetuta con molteplici fonti di informazione che rendono possibile la stesura di ricche casistiche.

La raccolta dei dati è avvenuta attraverso interviste dirette condotte in profondità a responsabili aziendali per mezzo di un questionario semi-strutturato.

Il questionario ha colto dati sia quantitativi che qualitativi relativi a: il profilo delle aziende esaminate, le determinanti del processo acquisitivo, le conseguenze attese e verificatesi per quanto attiene la competitività di mercato di acquirente e di acquisita, l'impatto sulle relazioni a monte e a valle. Con riguardo a quest'ultimo aspetto si è analizzato sia il numero di clienti, intermediari e fornitori antecedente e conseguente (1-3 anni) il processo acquisitivo, sia le reazioni di clienti, intermediari e fornitori all'acquisizione ed i cambiamenti principali che hanno interessato la sostanza delle relazioni (in particolare, economicità delle transazioni, sviluppi tecnologici e di prodotto, crescita di livello di servizio e di scambio sociale, rapidità degli scambi). Per ciascuna intervista è stato redatto un report, strutturato in modo omogeneo secondo l'indice del questionario.

In ciascuna impresa acquirente sono state effettuate da 2 a 4 interviste della durata di circa due ore ciascuna con i vertici aziendali (imprenditori-proprietari o direttori generali) dell'azienda acquirente, nonché ai respon-

sabili della direzione acquisti e della direzione commerciale. In alcuni casi sono stati intervistati anche alcuni rappresentanti dell'impresa acquisita che erano stati testimoni del processo acquisitivo.

I dati sono stati integrati attraverso diverse fonti secondarie: organizzazione di seminari dedicati, accesso a documenti aziendali, siti web aziendali, supervisione di tesi di master o di laurea specialistica aventi come oggetto di studio le imprese suddette.

In ogni momento è stato possibile contattare le imprese ed i soggetti intervistati per approfondimenti che si sono rivelati necessari durante l'elaborazione della ricerca che ha comportato per sua natura un costante confronto con il modello teorico di partenza secondo la metodologia dell'*abductive approach* (Dubois, Gadde, 2002).

Per ogni processo acquisitivo in analisi si è pervenuti, alla fine del processo di ricerca descritto, alla stesura di un rapporto finale.

#### **4. L'integrazione post-acquisitiva delle reti e delle relazioni: i risultati dell'analisi**

In tutti i processi acquisitivi in analisi si sono potuti cogliere rilevanti impatti sugli asset relazionali delle imprese, acquirente e acquisita che hanno dovuto confrontarsi repentinamente con nuove relazioni e nuove reti facenti capo alla controparte. Sia a monte che a valle le diverse reti di attori si sono variamente "combinare" secondo processi, è il caso di sottolineare, non pianificabili, che hanno costretto le aziende ad attrezzarsi in tempi brevi ad elaborare risposte a reazioni non previste da parte di fornitori, intermediari e clienti con diversi tipi di conseguenze. Facendo riferimento alle relazioni con i fornitori, si sono osservate diverse situazioni a seconda del grado di coincidenza dei fornitori delle due aziende. Nei casi in cui i principali fornitori di acquirente e acquisita erano, in buona misura, i medesimi (come nei casi Fab-New Perform e Scavolini-Ernestomeda), l'impresa acquirente è intervenuta eliminando le inefficienze e le duplicazioni gestionali e centralizzando la gestione dei fornitori presso un unico centro d'acquisto. Ciò ha prodotto due tipi di conseguenze. In primo luogo, si è osservato un aumento del potere contrattuale nei confronti dei fornitori a seguito dell'aumento del volume di business richiesto. In secondo luogo, si è riscontrata una crescita di fiducia, efficienza e qualità nelle performance dei fornitori, assicurati e incentivati da un business più sostenuto. Le principali difficoltà che si sono invece registrate rispetto a tali azioni, hanno riguardato il coordinamento intra-organizzativo tra le direzioni acquisti di acquirente e acquisita e tra la direzione acquisti e gli stabilimenti produttivi.

Nei casi, invece, in cui i fornitori dell'acquisita erano in buona misura diversi da quelli dell'acquirente, si sono osservati due tipi di interventi

manageriali: il primo ha visto l'impresa acquirente preservare l'autonomia delle reti di fornitura dell'acquisita anche in presenza di situazioni di inefficienza. In taluni casi, l'autonomia è stata preservata in quanto l'approccio culturale al prodotto ed al mercato dell'acquisita si presentava divergente rispetto a quello dell'acquirente ma distintivo al punto di giustificare il preservarsi delle specificità relazionali. Ad esempio, nel caso di SCM-Morbidelli, SCM riconosceva in Morbidelli il valore della natura artigianale (anziché industriale) del prodotto e del processo produttivo finalizzato a produzioni molto personalizzate e, coerentemente con tale aspetto, riteneva importante preservare l'approccio tipicamente informale di Morbidelli nei confronti dei fornitori, i quali venivano attivati e valutati prevalentemente in base alla capacità di rispondere alle esigenze di adattamento del prodotto alle esigenze dei clienti. Analogamente Cefla riconosceva in Sorbini eccellenze tecnologiche tali da giustificare il mantenimento di una rete di fornitori autonoma. Con riferimento a questi due casi, pertanto, almeno in una prima fase, gli assetti relazionali a monte delle aziende e, in particolare, dell'azienda acquisita, hanno risentito moderatamente del processo acquisitivo. In altri casi, il mantenimento di una rete di fornitori autonoma nell'acquisita è avvenuto per ragioni di efficienza competitiva. Si riteneva che la concorrenza tra più fornitori avrebbe prodotto una riduzione dei prezzi. Tuttavia, il mantenimento di relazioni di fornitura in parte separate ma anche inevitabilmente interconnesse, ha dato origine ad esiti non sempre positivi per l'economia del processo acquisitivo. Con riferimento alle relazioni di fornitura ove prevalevano rapporti di tipo transazionale l'inevitabile accresciuta rivalità tra fornitori di acquirente e di acquisita ha prodotto un ampliamento del mercato potenziale di fornitura e una riduzione dei costi d'acquisto. Considerando, invece, le relazioni di fornitura caratterizzate da interdipendenze e cooperazione, la salvaguardia dell'autonomia delle relazioni d'acquisto di acquirente e di acquisita e l'inevitabile rivalità tra le stesse hanno generato nei fornitori sfiducia, minore disponibilità ad adattamenti e ad investimenti relationship-specific, con conseguenze negative sull'efficacia del processo acquisitivo.

Con riferimento al secondo tipo di comportamento manageriale nei confronti dei fornitori, si sono osservate iniziative volte a ridurre progressivamente l'intensità dei legami dell'acquisita con taluni fornitori per pervenire alla graduale sostituzione degli stessi con i fornitori dell'acquirente (Biesse-Comil). In alcuni casi, questo processo sostitutivo si è verificato "spontaneamente", in quanto alcuni fornitori non sono riusciti a sostenere la concorrenza ed a rispondere alle rinnovate richieste delle imprese il cui posizionamento si era modificato per effetto del processo acquisitivo. Talvolta, invece, la sostituzione è stata la conseguenza di una decisione pianificata che ha prodotto conseguenze negative, almeno nel breve termine. Occorre, poi, aggiungere che, nel medio termine, anche le imprese che

avevano inizialmente mantenuto l'autonomia relazionale delle imprese acquisite hanno dovuto fronteggiare le contrazioni del mercato e la pressione competitiva sui costi con una inevitabile ricerca di crescente razionalizzazione. Ne è conseguito un intervento pianificato e rigoroso, volto ad un maggiore controllo dei processi, nell'ambito del quale si è cercato di minimizzare le duplicazioni e, soprattutto, di valorizzare l'efficienza e la standardizzazione. Si è, pertanto, proceduto alla riorganizzazione delle relazioni con i fornitori sia per ragioni di efficienza sia per la necessità di promuovere una divisione del lavoro efficace tra i diversi fornitori. È importante, tuttavia, sottolineare che tale riorganizzazione non è andata solo a scapito delle relazioni privilegiate dell'impresa acquisita bensì a scapito di tutti quei fornitori – sia di acquirente che di acquisita – che non sono stati in grado di mantenersi competitivi nel nuovo contesto.

Ciò che è importante sottolineare è che le azioni imposte in modo unidirezionale da parte dell'acquirente nei confronti delle relazioni con i fornitori dell'acquisita hanno spesso comportato reazioni negative nei fornitori, reazioni che hanno impattato non positivamente sul processo acquisitivo. Ad esempio, riprendendo il caso SCM-Morbidelli, la razionalizzazione dei processi produttivi, resasi necessaria alcuni anni dopo l'acquisizione, ha visto una crescente integrazione dei prodotti di Morbidelli con quelli di SCM e la progettazione e produzione di componenti modulari rispetto ai quali sono stati coinvolti solo taluni fornitori valutati sulla base della capacità produttiva, della rapidità di risposta e del prezzo. Ne è conseguita una consistente riduzione del numero dei fornitori e l'insoddisfazione e il progressivo venir meno di quei fornitori che avevano servito Morbidelli soprattutto in una logica di adattamento e di personalizzazione dei componenti. Tutto ciò ha prodotto una riduzione dell'efficacia competitiva dei prodotti con questo marchio. Nel caso di Cefla-Sorbini, dove l'acquirente Cefla ha cercato di ridurre drasticamente il numero di fornitori di Sorbini, si è registrata una rapida reazione da parte di questi ultimi che hanno, invece, reagito proattivamente alle nuove richieste aziendali e tutt'oggi godono di relazioni privilegiate con lo stabilimento produttivo di Sorbini. I tentativi di ulteriore pressione da parte di Cefla sui fornitori originali di Sorbini al fine della contrazione dei prezzi hanno dato esiti negativi con la conseguenza che, dopo un periodo di ridimensionamento del parco fornitori, un numero rigorosamente selezionato e qualificato degli stessi continua ad essere direttamente gestito dallo stabilimento produttivo Sorbini.

Il processo acquisitivo ha generato cambiamenti e problemi non solo nelle relazioni con i fornitori ma anche nelle relazioni delle imprese con gli intermediari commerciali e con i clienti. Anche per quanto attiene le relazioni con gli attori del canale distributivo si sono profilate diverse situazioni. Una prima situazione è stata quella in cui si è fin da subito ricercata ed implementata una strategia di integrazione delle reti di vendita. In alcuni

casi si sono registrate poche tensioni e conflittualità. Nel caso Cefla-Sorbini è stato determinante il ruolo da una figura commerciale di intermediazione inserita al fine di “accompagnare” la convergenza delle interfacce commerciali di Sorbini e di Cefla nei confronti dei clienti. Sempre nel caso Cefla-Sorbini, la limitata rete di vendita dell’impresa acquisita è stata ampliata grazie all’accesso da parte di quest’ultima alle reti di vendita internazionali dell’acquirente; si sono sviluppate forme di collaborazione per un maggiore e migliore presidio del cliente; strutture di vendita, agenti e venditori si sono affiancati per agire sinergicamente.

In altri casi, invece, si sono osservate difficoltà dovute a situazioni di conflittualità e di concorrenza tra le forze di vendita indirette di acquirente e di acquisita. La concorrenza tra le stesse ha generato inefficienze, confusione nel mercato e una crescente insoddisfazione del cliente dal momento che questo si è trovato a dover negoziare contemporaneamente con intermediari differenti. Il tempo necessario per l’integrazione delle reti di vendita è stato lungo e tortuoso. Nel caso SCM-Morbidelli, il gruppo SCM ha sperimentato diversi assetti organizzativi delle reti di vendita e solo recentemente è riuscito a ridurre considerevolmente le tensioni e le conflittualità grazie a una forte selezione degli intermediari commerciali e alla nascita di key account manager e rivenditori partner con il compito di gestire, secondo logiche precise di divisione del lavoro, clienti strategici e segmenti di mercato specifici.

A differenza dei due casi appena descritti dove si è cercata una sinergia tra le reti di vendita dell’acquirente e dell’acquisita con esiti variamente complessi, un secondo tipo di azione manageriale nei confronti degli intermediari commerciali è stata quella volta ad un immediato e rapido ridimensionamento della rete di intermediari subito dopo la formalizzazione dell’acquisizione. Questo tipo di azione ha avuto esiti diversi a seconda del tipo di scambio e di rapporto commerciale esistente tra l’intermediario ed il cliente finale. Laddove questo rapporto era principalmente di tipo transazionale, la riduzione o la sostituzione di intermediari non ha creato grossi problemi. Nel caso Casalgrande P.-Riwal, ad esempio, sono stati eliminati dal portafoglio di Riwal gli intermediari che trattavano marchi concorrenti e sono state avviate relazioni di partnership di lungo termine con gli agenti rimasti, abituati fino ad allora a relazioni prevalentemente di tipo transazionale. Laddove, invece, l’intermediario aveva stabilito rapporti di fiducia e di lungo termine con i clienti, l’eliminazione dell’intermediario dal portafoglio ha generato reazioni negative nei principali clienti. Ad esempio, nel caso Biesse-Comil, la rete di vendita dell’acquisita è stata smantellata e sostituita con quella dell’acquirente subito dopo l’acquisizione. Ciò, tuttavia, ha comportato gravi e immediate reazioni da parte dei clienti che non hanno recepito positivamente la repentina sostituzione delle interfacce commerciali con la conseguenza che l’acquirente – Biesse – ha

dovuto rivedere rapidamente le decisioni assunte e riattivare alcune delle forze di vendita originarie dell'acquisita Comil.

Per quanto attiene le relazioni con i clienti, in tutti i casi studiati si è registrata una riduzione del numero dei clienti dell'acquisita immediatamente a seguito dell'acquisizione. Tale riduzione, nella maggior parte dei casi, ha riguardato l'abbandono del business da parte di una clientela spaventata e scontenta del processo relazionale e, soprattutto, dei cambiamenti avvenuti nelle modalità di gestione delle relazioni di business. Ad esempio, nel caso SCM-Morbidelli l'acquirente ha imposto una gestione maggiormente standardizzata del cliente che ha generato reazioni negative da parte dei clienti abituati a trattamenti personalizzati. Nel caso Casalgrande Padana è avvenuto il contrario ossia l'impresa acquirente, abituata ad una gestione personalizzata del prodotto/servizio, ha cercato di introdurre un medesimo approccio gestionale anche nei confronti dei clienti dell'acquisita, usi invece ad offerte molto attente ai costi e ciò ha prodotto conseguenze negative sulla fidelizzazione della clientela. Alcuni clienti, infatti, hanno preferito cambiare il fornitore ricercando chi poteva garantire loro un supporto all'efficienza dei loro processi produttivi piuttosto che alla personalizzazione dei servizi collegati.

Si sono osservate anche situazioni in cui, a seguito dell'acquisizione, l'acquirente ha pianificato l'abbandono di una determinata tipologia di clientela. In Imab-Prodomo, l'acquirente Imab ha proceduto nell'interruzione delle relazioni con uno dei principali clienti di Prodomo, rappresentato da un attore della grande distribuzione. Ciò in relazione ad una strategia di riqualificazione dell'immagine del prodotto Prodomo ed il suo riposizionamento su una fascia di mercato più elevata. Il sacrificio pianificato di una fetta della clientela è stato finalizzato allo sviluppo ed al consolidamento di un'immagine omogenea della nuova organizzazione e dei marchi di acquirente e di acquisita.

## **5. Acquisizioni e relazioni inter-organizzative**

Dai risultati della ricerca emerge come gli asset relazionali non risultano "indifferenti" ai processi di integrazione post-acquisitiva e che, dunque, non possono essere considerati come "dati", prevedibili e controllabili i cambiamenti che in essi si generano per effetto dell'acquisizione. In questo senso i dati confermano la necessità di considerare con attenzione le relazioni con i clienti e con i fornitori come risorse problematiche da integrare a seguito di operazioni di fusione e di acquisizione, come sottolineato da alcuni studi (Anderson et al., 2001). Queste, peraltro isolate, ricerche non hanno tuttavia indagato a fondo il tipo di dinamiche che possono interessare i processi relazionali nel momento in cui si implementi il processo

integrativo e dunque limitati sono i contributi che emergono in senso di implicazioni manageriali per le imprese coinvolte in processi acquisitivi.

La prospettiva processuale adottata nel presente studio ha consentito di mettere in luce dinamiche emergenti nell'assetto relazionale delle imprese coinvolte in termini di azioni e re-azioni degli attori coinvolti e delle interazioni e delle interdipendenze tra gli stessi e permette dunque, a nostro avviso, di formulare alcune riflessioni che possono tradursi in indicazioni manageriali per le imprese.

In linea con quanto emerso nella prima fase della ricerca (Bocconcelli et al., 2006) si configurano una serie di situazioni differenti in relazione ai processi di integrazione post-acquisitiva delle imprese analizzate in termini di problematicità delle relazioni a monte e a valle e delle "soluzioni" che le imprese coinvolte hanno implementato a fronte di tali ostacoli spesso non pianificati. In particolare, l'analisi conferma la presenza di una ampia varietà di re-azioni da parte degli attori a monte e/o a valle delle imprese coinvolte con diversi gradi di problematicità delle relazioni cui le imprese hanno a loro volta gestito diversamente e secondo tempi diversi (vedi Figura 1).

*Fig. 1 – Risposte gestionali a fronte di problematicità nell'integrazione delle relazioni*

<b>Distanza nello stile gestionale Manageriale versus imprenditoriale</b>	<i>bassa</i>	<p><i>Relazioni problematiche (soprattutto upstream)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimento/autonomia</li> <li>- Convergenza forzata</li> <li>- Convergenza (meccanismi incrementali)</li> </ul>	<p><i>Relazioni non problematiche</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservazione</li> <li>- Conservazione sinergica</li> </ul>
	<i>alta</i>	<p><i>Relazioni problematiche upstream e downstream</i></p>	<p><i>Relazioni problematiche (soprattutto downstream)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimento/autonomia</li> <li>- Convergenza forzata</li> <li>- Convergenza (meccanismi incrementali)</li> </ul>
		<i>alta</i>	<i>bassa</i>
		<b>Distanza nel focus strategico</b> <i>Focus su efficienza versus focus su flessibilità</i>	

Fonte: nostro adattamento da Bocconcelli, Snehota, Tunisini, 2006

L'analisi evidenzia che due sono i principali elementi che innescano problematiche negli assetti reticolari a seguito dei processi di integrazione post-acquisitiva: da una parte la distanza tra acquirente e acquisita negli stili gestionali adottati nei confronti delle relazioni (uno maggiormente di stampo manageriale basato su meccanismi formalizzati e standardizzati, l'altro di stampo imprenditoriale basato su meccanismi personali e non

formalizzati), dall'altra la distanza nel focus strategico ovvero le divergenze tra acquirente ed acquisita in termini di valore atteso dalle relazioni (maggiormente finalizzato all'efficienza ed alla razionalizzazione l'uno, primariamente orientato alla flessibilità e all'innovazione l'altro).

Come riporta la figura 1, le relazioni non problematiche che dunque non hanno comportato reazioni negative da parte delle controparti, si sono riscontrate laddove erano presenti stili gestionali e orientamenti strategici simili. In presenza di tali situazioni si sono riscontrati atteggiamenti puramente conservativi o maggiormente proattivi in cui l'impresa acquirente ed acquisita hanno cercato di sfruttare pienamente le opportunità derivanti dai cambiamenti incrementali che si registravano progressivamente nelle re-azioni a monte e a valle grazie a meccanismi che hanno riguardato primariamente gli aspetti intra-organizzativi delle imprese coinvolte.

Nel caso di relazioni problematiche in presenza di stili direzionali divergenti gli impatti maggiori si sono registrati nell'asset delle relazioni a valle (clienti ed intermediari commerciali).

In quest'ambito si sono osservate tre situazioni. Una prima situazione è quella che abbiamo chiamato di *convergenza imposta*: tale imposizione forzata di uno stile gestionale sull'altro (uno stile più formalizzato e standardizzato piuttosto che informale e personalizzato) attraverso ad esempio l'inserimento di figure manageriali all'interno dell'acquisita (key account manager) in sostituzione dell'abbandono immediato dell'imprenditore dell'azienda acquirente, o l'introduzione di processi maggiormente customizzati nella gestione delle vendite basati su contatti diretti e personali, non ha in generale generato effetti positivi per l'economia del processo di integrazione sia a fronte di obiettivi pianificati di forte razionalizzazione delle reti commerciali, sia a fronte di obiettivi pianificati di integrazione delle stesse. In merito alle relazioni con i clienti tale situazione ha generato infatti effetti immediati di abbandono di una consistente fetta di clienti abituati a rapporti maggiormente standardizzati o personalizzati, o confusi rispetto alla riorganizzazione delle reti commerciali.

Anche la situazione che abbiamo chiamato di *mantenimento/autonomia* della distanza negli stili direzionali, ovvero il tentativo di far convivere entrambi gli stili, non pare una soluzione efficace in presenza di pianificati, anche diversi, obiettivi in merito alle relazioni a valle. Considerando la nostra ricerca, infatti, laddove si sia cercato di mantenere una totale autonomia decisionale e gestionale nella gestione delle relazioni con la forza vendita dell'acquisita si è assistito allo sviluppo di forme di concorrenza inattese tra forze di vendita di acquisita e acquirente sia di fronte a tentativi di integrazione sia di fronte ad obiettivi di razionalizzazione delle stesse, con impatti forti sulle reazioni della clientela. Ciò si è acuito nel momento in cui si è passati dalla vendita di un prodotto alla vendita di un sistema di prodotti. In questo caso, infatti, la differenza di comportamento gestionale



verso il cliente non ha rappresentato tanto un punto di forza, come poteva essere fintantoché si trattava di vendere prodotti diversi, ma un punto di debolezza perché ha generato percezioni negative per effetto del diverso trattamento subito dai clienti da parte di forze di vendita diverse.

Una terza situazione è quella che abbiamo chiamato di *convergenza*: questa situazione è quella che ha visto le imprese coinvolte in un mutuo processo di adattamento che ha consentito di convergere effettivamente verso un omogeneo stile direzionale, attraverso l'utilizzo di meccanismi e formule incrementali di adattamento che hanno consentito di abbassare la problematicità delle relazioni.

Nel caso di relazioni problematiche in presenza di divergenza nel focus strategico occorre ricordare che le relazioni di business di un'impresa possono essere ricondotte a due macro-categorie (Fiocca et al., 2009): la prima categoria è quella delle relazioni improntate ad un'ottica di timing e di efficienza ovvero finalizzate a favorire una riduzione dei costi e ad accrescere la rapidità delle consegne ai clienti finali; sono le relazioni basate sulla capacità di standardizzazione produttiva e di efficienza logistica della controparte. La seconda categoria è quella delle relazioni basate su percorsi di innovazione e di differenziazione, attraverso le quali l'impresa riesce ad innovare il prodotto ed a meglio risolvere le problematiche d'uso del cliente finale.

In quest'ambito dunque l'impatto maggiore si è avuto evidentemente nell'asset di relazioni a monte. Anche in questo contesto si possono riscontrare tre situazioni analoghe a quelle precedentemente descritte nell'ambito della distanza nello stile manageriale.

Nel caso di *convergenza forzata* ci si trova di fronte a quella situazione in cui l'azienda acquirente abbia proceduto ad un cambio di rotta repentino nelle strategie produttive e di mercato, o in cui presenti naturalmente al momento dell'acquisizione un differente orientamento nella gestione degli stessi, imponendo in entrambi i casi una maggiore standardizzazione ed efficienza operativa piuttosto che abilità innovative e di customer problem solving (o viceversa). In questo caso può accadere che le controparti non siano in grado di adattarsi al cambiamento. Un orientamento evoluto nella gestione dei fornitori, favorevole alla loro integrazione strategica e operativa, porta ad una forte selezione dei fornitori ed alla richiesta di capacità competitive capaci di coniugare time-to-market, efficienza e innovazione. I fornitori dell'acquisita, se abituati a lavorare con la primaria finalità di tenere bassi i costi, si trovano a dover fare fronte a richieste di sviluppo di capacità competitive basate sulla qualità e sulla distintività del prodotto e non sempre possono essere preparati. Analogamente, qualora a seguito del processo acquisitivo i fornitori vengano orientati all'efficienza produttiva e logistica mentre erano usi a valorizzare la qualità del prodotto e la personalizzazione dell'offerta, si possono riscontrare serie

problematiche di riconversione organizzativa e culturale negli stessi. Tali circostanze impattano fortemente sul processo acquisitivo sia nel caso in cui le imprese decidano di procedere all'integrazione dei propri portafogli fornitori, sia nel caso di obiettivi di forte razionalizzazione delle relazioni d'acquisto. In sintesi, se si cerca di imporre alla controparte di mercato un rapido cambiamento nel tipo di prestazione offerta e di valore generato attraverso la relazione (efficienza e timing piuttosto che innovazione e adattamento) il risultato può essere drammatico (uscite dal mercato) o inefficace (abbandono del business).

D'altra parte anche il *mantenimento/autonomia* nella distanza del focus strategico nelle relazioni upstream, ha visto le imprese affrontare problematiche relative alla gestione del portafoglio fornitori sia in caso di razionalizzazione che di ricerca di integrazione. Specie nei casi in cui l'impresa acquirente ha perseguito obiettivi di integrazione delle basi fornitori, si è verificata spesso un'accresciuta sfiducia da parte di fornitori in merito al cliente, nonché un'eccessiva competizione tra fornitori che si sono trovati a fronteggiare richieste differenti con problematiche decisionali in merito alle risorse da impiegare nella relazione.

Anche nel caso di distanza nel focus strategico sembrano dunque essere maggiormente efficaci nell'economia del processo di integrazione quelle soluzioni che hanno perseguito una *convergenza* graduale verso un focus strategico comune attraverso ad esempio la convivenza di personale acquisti proveniente dalle due aziende, il contributo dell'imprenditore dell'impresa acquirente allo sviluppo di strategie di razionalizzazione o integrazione.

Se volessimo a questo punto sintetizzare i risultati della ricerca, potremmo affermare che ha dimostrato che ciò di cui si rischia di non tenere conto nell'implementare il processo di integrazione post-acquisitiva è il fatto che le relazioni di business più importanti di un'impresa sono il prodotto della storia e spesso danno vita a processi di mutuo adattamento e ad interdipendenze che vincolano rapidi e facili sostituzioni. Ne consegue che le dinamiche, in gran parte inattese, che si innescano nell'ambito delle relazioni generano cambiamenti di rotta ed adattamenti nelle strategie di integrazione post-acquisitiva pianificate. Esiste, in sostanza, un legame di reciproca influenza tra il processo di integrazione post-acquisitiva e le dinamiche caratterizzanti le relazioni di business delle imprese coinvolte: il processo di acquisizione e la successiva integrazione hanno un impatto sulla struttura e sulla dinamica delle reti di relazioni e, viceversa, le dinamiche interorganizzative ridefiniscono e ri-orientano il processo di integrazione pianificato, giocando un ruolo sia vincolante sia premiante per taluni processi di creazione di valore.

Un altro aspetto che emerge dalla ricerca condotta è che nei casi in cui il processo acquisitivo risponde ad obiettivi di crescita dimensionale dell'acquirente, seguono spesso esigenze di razionalizzazione, standardizzazione

ed efficienza. I cambiamenti organizzativi e gestionali finalizzati a rispondere a tali esigenze contrastano con la natura informale e personalizzata delle relazioni che l'acquisita, soprattutto quando impresa di minore dimensione, ha spesso con i principali attori a valle ed a monte. In specifico, si intende fare riferimento a quelle relazioni caratterizzate da scambi intensi, informali, basati sulla reciproca fiducia e sanciti da legami personali, dall'attenzione primaria alla qualità dello scambio piuttosto che alla sua rapidità e efficienza. Invero i processi acquisitivi impattano sul contenuto delle relazioni, accrescendone il grado di formalizzazione, inserendo regole e procedure, sviluppando sistemi di comunicazione e di scambio informativo standardizzati, imponendo, in sostanza, una crescente burocratizzazione. Tali cambiamenti nelle "regole" dello scambio generano reazioni negative in quelle controparti abituate a relazioni basate sul mutuo adattamento, sulla condivisione di regole procedurali e di routine snelle, flessibili, informali.

## **6. Conclusioni**

Il lavoro ha voluto evidenziare come nel corso di un processo di integrazione post-acquisitiva le principali relazioni di business delle imprese acquisite siano da considerare delle risorse da tenere in considerazione per l'efficacia del processo. La letteratura ha per ora dedicato poca attenzione a questo aspetto che richiede analisi micro-organizzative non sempre facili da condurre in profondità. Eppure questo tipo di ricerca risulta utile anche per cogliere indicazioni che possono essere importanti per le medie imprese italiane che intraprendono percorsi di sviluppo per acquisizione.

Per quanto la letteratura osservi che la rapidità di implementazione sia determinante per l'efficacia del processo di integrazione post-acquisitiva (Angwin, 2004; Chanmugam et al., 2005), nel caso dell'integrazione dei processi relazionali la celerità può essere controproducente. Al fine di sottolineare l'importanza del tempo nel generare reciproci adattamenti, la ricerca suggerisce che laddove si siano sperimentate forme di cooperazione pre-acquisitiva tra acquirente e acquisita le problematiche incontrate a seguito della formalizzazione del processo acquisitivo sono state limitate. Esperienze comuni e condivise, partnership commerciali, programmi di sviluppo congiunto di nuovi prodotti possono generare in modo informale graduali processi di condivisione e sinergie tra le imprese capaci di condurre ad una sorta di "integrazione pre-acquisitiva" che può agevolare l'integrazione post-acquisitiva. Ciò è avvenuto in particolare in uno dei casi da noi analizzati dove il rapporto di business tra impresa acquirente e impresa acquisita si è sviluppato nel corso di vent'anni passando da un semplice accordo commerciale, attraverso una partecipazione di mino-

ranza con accordi di cooperazione anche tecnologica, fino alla acquisizione con incorporazione. In questo caso nel corso degli anni, attraverso le esperienze condivise, i momenti di cooperazione ma anche i momenti di conflitto, le due imprese – acquirente e acquisita - hanno gradualmente adattato approcci e procedure e hanno tratto valore dalle sinergie scaturite dal lavorare assieme.

La ricerca presentata in questo lavoro non consente, tuttavia, di trarre conclusioni sufficientemente generalizzabili e traducibili in regole di comportamento valide per tutte le imprese, per tutti i contesti di business e per tutti i contesti relazionali. Anzi, proprio uno dei risultati della ricerca suggerisce che la natura processuale delle risorse relazionali richiede approcci differenziati e induce sovente a decisioni non pianificate, decisioni tanto più efficaci quanto in linea con i cambiamenti emergenti.

Cogliendo dunque i segnali derivati dalla presente indagine qualitativa un passo successivo della ricerca potrebbe essere quello di approfondire le variabili critiche nei processi di integrazione post-acquisitiva su un numero elevato di imprese effettuando distinzioni per dimensione, settore di appartenenza e tipologie di relazione. La ricerca ha riscontrato due variabili critiche che generano cambiamenti e dinamiche spesso imprevedute nei processi relazionali: gli stili gestionali e il valore atteso dallo scambio relazionale. Una efficace integrazione si realizza laddove si implementino processi convergenti di mutuo adattamento. A questo riguardo l'esistenza di forme di interazione e di scambi ripetuti nel tempo favorisce il processo di integrazione post-acquisitiva e, soprattutto, agevola l'integrazione delle reti di relazione di mercato che per queste tipologie di imprese rappresentano una risorsa di grande valore. Ulteriore ricerca potrebbe essere dunque dedicata ad analizzare il ruolo che pre-esistenze relazionali possono avere sull'efficacia del processo di integrazione post-acquisitiva.

*Annalisa Tunisini,  
Segesta – Dipartimento di Scienze dell'Economia  
e della Gestione Aziendale,  
Università Cattolica – Milano,  
annalisa.tunisini@unicatt.it*

*Roberta Bocconcelli,  
DESP – Dipartimento di Economia, Società, Politica,  
Università degli studi di Urbino "Carlo Bo",  
roberta.bocconcelli@uniurb.it*

## **Riassunto**

L'articolo qui presentato introduce e discute alcune problematiche che interessano i processi di integrazione post-acquisitiva avviati dalle imprese italiane di media e medio-grande dimensione che optano per uno sviluppo a mezzo di strategie di acquisizione di altre aziende operanti in business correlati. Il lavoro si focalizza in particolare sulla problematica dell'integrazione delle reti e delle relazioni di business di tipo verticale - con clienti, fornitori e intermediari commerciali - più rilevanti delle imprese acquisite, con le reti e le relazioni di business verticali dell'impresa acquirente. L'indagine viene effettuata su otto processi di acquisizioni orizzontali di piccole imprese da parte di medie imprese. L'analisi evidenzia le difficoltà del processo di integrazione post-acquisitiva in relazione agli asset relazionali a monte e a valle delle imprese coinvolte. L'articolo mette in evidenza come tali difficoltà siano da connettersi principalmente a due fattori: la distanza nello "stile gestionale" (manageriale *vs* imprenditoriale) e la distanza nel "focus strategico" (efficienza *vs* innovazione) tra acquirente ed acquisita.

## **Abstract**

The paper discusses main problems occurring in the post-acquisition integration phase involving Italian mid-sized manufacturing companies. The research refers to 8 cases of Italian mid-large-sized companies acquiring Italian small-mid-sized companies in order to implement strategies of horizontal integration. The analysis highlights the difficulties connected to the valuable integration of the downstream and upstream business relationships of the acquiring and the acquired companies. The paper identifies two main factors affecting the difficulties of the post-acquisition integration of inter-organization assets – the distance in the management style of business relationships and the distance in their strategic focus in the acquiring and in the acquired companies

**Classificazione Jel:** L2; M0

**Parole chiave (Keywords):** post-acquisition integration, inter-organizational business relationships, mid-sized companies, integrazione post-acquisitiva, relazioni inter-organizzative, medie imprese.

## Bibliografia

Anderson H., Havila V., Holstrom J. (2003). Are Customers and Suppliers Participants of a Merger or an Acquisition? – A Literature Review. *19<sup>th</sup> IMP Conference*, Lugano, 4-6 September.

Anderson H., Havila V., Salmi A. (2001). Can you buy a business relationship? On the importance of customer and supplier relationships in acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 30: 575-586.

Anderson J.C., Narus J.A. (1998). *Business Marketing Management. Understanding, Creating and Delivering Value*. Prentice Hall: NY.

Angwin D. (2004). Speed in M&A Integration: the First 100 Days. *European Management Journal*, 22 (4): 418-430.

Bannert V., Tschirky H. (2004). Integration planning for technology intensive acquisitions. *R&D Management*, 34 (5): 481-494.

Blankeburg D., Johanson J. (1990). Managing Network Connections in International Business. *Scandinavian International Business Review*, 1 (1): 5-19.

Bocconcelli R., Snehotka I., Tunisini A. (2006). Network Relationships and Corporate Acquisitions Outcomes. *The IMP Journal*, 2 (1): 4-28.

Brown C., Langford R. (2004). Making M&A pay: lessons from the world's most successful acquirers. *Strategy & Leadership*, 32 (1): 5-14.

Burt R.S. (1992). *Structural Holes – The Social Structure of Competition*. Harvard University Press: Boston, MA.

Capron L. (1999). The long term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20: 987-1018.

Chanmugam R., Shill W., Mann D., Ficery K., Pursche B. (2005). The intelligent clean room: ensuring value capture in mergers and acquisitions. *Journal of Business Strategy*, 26 (3): 43-49.

Chatterjee S., Lubatkin M., Schweiger D.M., Weber Y. (1992). Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital. *Strategic Management Journal*, 13: 319-334.

Colli A. (2005). Il quarto capitalismo. *L'industria*, 2: 219-235.

Coltorti F., Resciniti R., Tunisini A., Varaldo R. (Eds.) (2013). *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*. Springer Verlag.

Corò G., Grandinetti G. (2007). *Le strategie di crescita delle medie imprese*. Il Sole 24 Ore: Milano.

Cortesi A. (2009). *La gestione del processo di integrazione nelle fusioni e nelle acquisizioni*. Pearson Education: Italia.

Datta D.K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12: 281-297.

Davidow W.H., Malone M.S. (1992). *The Virtual Corporation. Structuring and Revitalizing the Cooperation for the 21<sup>st</sup> Century*. Harper Collins: NY.

DiGeorgio R. (2002). Making mergers and acquisitions work: What we know and what we don't know – part II. *Journal of Change Management*, 3 (3): 259-274.

Dubois A., Gadde L-E. (2002), Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7): 553-560.

Duncan C., Mtar M. (2006). Determinants of international acquisition success: lessons from FirstGroup in North America. *European Management Journal*, 24 (6): 396-410.

Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 25-32.

Epstein M.J. (2004). The drivers of success in post-merger integration. *Organizational Dynamics*, 33 (2): 174-189.

Epstein M.J. (2005). The determinants and evaluation of merger success. *Business Horizons*, 48: 37-46.

- Fiocca R., Snehota I., Tunisini A. (2009). *Marketing Business-to-Business*. McGraw Hill: Milano.
- Ford D., Hakansson H., Gadde L.-E., Snehota I. (2003). *Managing business relationships*. Wiley: Chichester.
- Gerpott T.J. (1995). Successful integration of R&D functions after acquisitions: An exploratory empirical Study. *R&D Management*, 25 (2): 161-178.
- Hakansson H., Snehota I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge: London.
- Hakansson H., Ford D., Gadde L.-E., Snehota I., Waluszewski A. (2009). *Business in networks*. Wiley: Chichester.
- Hakkinen L., Norrman A., Hilmola O.P., Ojala L. (2004). Logistics Integration in Horizontal Mergers and Acquisitions. *The International Journal of Logistics Management*, 15 (1): 27-42.
- Haspeslagh P.C., Jemison D.B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating value through corporate renewal*. The Free Press: NY.
- Hitt M.A., King D., Krishnan H., Makri M., Schijven M., Shimizu K., Zhu H. (2009). Mergers and acquisitions: overcoming pitfalls, building synergy, and creating value. *Business Horizons*, 52: 523-529.
- Johanson J. (1989). Business Relationships and Industrial Networks, in *Perspectives on the Economics of Organization*. Crafoord Lectures 1, Institute of Economic Research, Lund University Press, pp.65-80.
- Kothandaraman P., Wilson K. (2001). The Future of Competition-Value Creating networks. *Industrial Marketing Management*, 30: 379-389.
- KPMG (2010). 20 anni di M&A. Fusioni e acquisizioni in Italia dal 1988 al 2010. Egea: Milano.
- Lin N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22(1): 28-51.
- Lorenzoni G. (1990). *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*. Il Mulino: Bologna.
- Lorenzoni G. (1996). Lo sviluppo delle piccole e medie imprese. *XIX Convegno Annuale AIDEA*, Piacenza 19-20 settembre.
- Lorenzoni G., Lipparini A. (1999). The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 20 (4): 317-338.
- Marks M.L., Mirvis P.H. (2000). Managing Mergers, Acquisitions and Alliances: Creating an Effective Transition Structure. *Organizational Dynamics*, 28 (3): 35-46.
- Mattson L.-G. (1995). An application of a network approach to marketing: Defending and changing positions. In N. Dholakia, J. Arndt (Eds.), *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*, JAI Press: Greenwich, 263-288.
- Mediobanca-Unioncamere (2012). *Le medie imprese industriali italiane – 2000-2009*, Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere: Milano.
- Mintzberg H. (1979). An Emerging Strategy of Direct Research. *Administrative Science Quarterly*, 24: 582-589.
- Normann R. (2001). *Reframing business: when the map changes the landscape*. Wiley: Chichester.
- Normann R., Ramirez R. (1998). *Designing Interactive Strategy: from Value Chain to Value Constellation*. Wiley: Chichester, NY.
- Pablo A.L. (1994). Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, 37: 803-836.
- Pablo A.L., Javidan M. (2002). Thinking of a merger ... Do you know their risk propensity profile?. *Organizational Dynamics*, 30 (3): 206-222.
- Quah P., Young S. (2005). Post-acquisition Management. A phases approach for cross-border M&As. *European Management Journal*, 23 (1): 65-75.
- Rock M.L. (ed) (1990). *Fusioni ed acquisizioni. Aspetti finanziari, strategici ed organizzativi*. McGraw Hill: Milano.

- Searby F. W. (1969). Control postmerger change. *Harvard Business Review*, 47 (5): 4-11.
- Shrivastava P. (1986). Postmerger integration. *The Journal of Business Strategy*, 7 (1): 65-76.
- Thompson J.D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw Hill: NY.
- Uлага W., Eggert A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships. Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70 (1): 119-136.
- Vaccà S. (1991). La grande impresa in transizione. *Economia e Politica Industriale*, 71.
- Varaldo R. (2006). Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali. *Economia e politica industriale*, 1: 25-42.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di) (2009). *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*. Franco Angeli: Milano.
- Walter A., Ritter T., Gemunden G. (2001). Value Creation in Buyer-Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 30: 365-377.
- Wittman C.M., Hunt S.D., Arnett D.B. (2009). Explaining alliances success: Competences, resources, relational factors and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, 38: 743-756.
- Yin R.K. (2003). *Case study research, design and methods*, 3rd ed. Sage Publications: Newbury Park.