



Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE INTERNAZIONALI

**L'IMPORTANZA DEL MANAGEMENT DELLE RISORSE UMANE NEL PROCESSO DI
FUSIONE E ACQUISIZIONE TRA ORGANIZZAZIONI MULTINAZIONALI DEL SETTORE
DEI MEDICAL DEVICE.**

RELATORE

PROF. DANDI ROBERTO

CANDIDATO RAFFAELE TROIANO
MATRICOLA 668781

CORRELATORE

PROF. LEONE MARIA ISABELLA

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

L'IMPORTANZA DEL MANAGEMENT DELLE RISORSE UMANE NEL PROCESSO DI FUSIONE E ACQUISIZIONE TRA ORGANIZZAZIONI MULTINAZIONALI DEL SETTORE MEDICAL DEVICE.

INDICE DELLA TESI

Capitolo 1: Gestione delle risorse umane nella fase di integrazione post merger: un framework teorico	4
1.1 HRM E ACQUISIZIONI CROSS-BORDER: LE 2 QUESTIONI PRINCIPALI	5
1.2 INTEGRAZIONE	8
1.2.1 Tipologia di acquisizione: i driver dell'M&A e la strategia di integrazione	8
1.2.2 L'effetto compagnia: impresa dominante, identità, dimensioni delle organizzazioni	10
1.2.3. Effetto paese: l'importanza delle differenze culturali e istituzionali	11
1.2.3.1 La cultura nazionale	12
1.2.3.2 Le istituzioni	15
1.2.3.3 LME vs CME: Istituzioni e cultura nazionale	16
1.2.4 L'importanza del fit tra strategia di M&A, effetto paese ed effetto compagnia	18
1.3 TRASMISSIONE DELLE CONOSCENZE E DELLE COMPETENZE	21
1.3.1 Abilità , motivazione e opportunità	22
1.3.2 Pratiche di HRM per favorire la condivisione di competenze e conoscenze	24
1.3.2.1 Composizione dei team	24
1.3.2.2 Training e Coaching	25
1.4 PRESENTAZIONE DEL CASO DI STUDIO PROPOSTO	25
Capitolo 2: Industria biomedica: overview e trend recenti	27
2.1 TREND DELL'INDUSTRIA SANITARIA: STRUTTURA, CONSUMATORI, TECNOLOGIA	28
2.1.1 Crescita della domanda a livello globale	28
2.1.2 Pressione per la riduzione dei costi	29
2.2 FOCUS SUL SETTORE ORTOPEDICO	33

Capitolo 3: La fusione Zimmer Biomet: caso di studio	35
3.1 STORIA DI ZIMMER E BIOMET	35
3.2 DIFFERENZE NELLE CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE E SFIDE PER L'INTEGRAZIONE	36
3.3 INTEGRAZIONE E KNOWLEDGE SHARING: L'ESPERIENZA ZIMMER BIOMET	38
3.3.1 Driver dell'acquisizione	39
3.3.2 Cultura organizzativa e identità: problematiche e strumenti di risoluzione	40
3.3.3 Contesti nazionali: subsidiary locali e gestione delle risorse umane	43
3.3.4 Competenze e conoscenze: Strategicità per Zimmer Biomet e pratiche di HRM per favorire la condivisione	44
Capitolo 4: Conclusioni, spunti per ricerche future, implicazioni manageriali	47
4.1 COMPARAZIONE TRA IL FRAMEWORK TEORICO DELLA LETTERATURA E L'ESPERIENZA ZIMMER BIOMET	48
4.1.1 Strategia di M&A	48
4.1.2 Cultura organizzativa e identità	49
4.1.3 Effetti del contesto nazionale sull'integrazione	51
4.1.4 Condivisione delle conoscenze e delle competenze	52
Capitolo 5: Intervista al dottor Binetti di Zimmer Biomet	54
5.1 DOMANDE POSTE	54
5.2 TRASCRIZIONE COMPLETA DELL'INTERVISTA	56
Bibliografia	67

CAPITOLO 1

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLA FASE DI INTEGRAZIONE POST MERGER: UN FRAMEWORK TEORICO

Nel 2015, secondo il rapporto annuale di J.P. Morgan il valore globale delle fusioni e acquisizioni ha raggiunto i 5000 Miliardi di Dollari, tornando a superare per la prima volta i numeri precedenti alla crisi del 2007 e registrando un incremento superiore al 30% rispetto all'anno precedente. Una delle principali forze che hanno guidato questo incremento è stata l'impennata delle fusioni e acquisizioni Cross-Border, che hanno rappresentato circa un terzo delle M&A totali; inoltre si prevede che nei prossimi anni le fusioni e acquisizioni internazionali continueranno a prosperare, guidate da tre fattori principali:

-Le grandi Corporations dei paesi più sviluppati cercano di avere accesso ai mercati ad alta crescita, come quelli del sud-est asiatico e i alcuni mercati del continente africano che stanno avendo una forte crescita negli anni recenti;

-Al contempo, i paesi più forti sulla scena asiatica (come Cina, Corea del Sud, India) stanno cercando di espandersi nei mercati occidentali;

-Infine, il mercato europeo sta riacquistando competitività e attrattività agli occhi degli investitori internazionali.

Lo strumento delle fusioni e acquisizioni è sempre più utilizzato dalle compagnie come strumento di crescita in molte diverse modalità e con svariati obiettivi strategici (Aguilera & Dencker, 2004) che vanno dalla mera realizzazione di Economie di Scala, all'espansione geografica, o utilizzando le acquisizioni come un sostituto della funzione di Ricerca e Sviluppo.

Ovviamente in tutti i casi Fusioni e Acquisizioni il management dell'organizzazione acquirente è convinto che potrà riuscire a migliorare la performance della compagnia, a sfruttare al meglio le risorse a propria disposizione e che sarà in grado di realizzare delle Sinergie; ad ogni modo la ricerca non è ancora riuscita a provare con certezza che le organizzazioni che si espandono tramite fusioni e acquisizioni riescano ad ottenere anche una performance superiore e, anzi, i vari studi effettuati hanno dato risultati tutt'altro che univoci (Gomes et al., 2013; Haleblian et al., 2009; Papadakis & Thanos, 2010; Schoenberg, 2006).

Nonostante ciò dopo la crisi del 2007, e il seguente rallentamento delle economie di tutto il mondo, a partire dal 2010 l'aumento del numero delle fusioni e acquisizioni è stato regolare e costante (Bloomberg, 2012; Deloitte, 2012; J.P. Morgan 2015) , e nonostante il fatto che in più di un caso tali fusioni abbiano ottenuto risultati negativi o inferiori alle attese le M&A (Weber, Tarba & Oberg, 2014; Aklamanu et. Al, 2015) si sono moltiplicate in questi anni fino a toccare un valore nel 2015 di 5mila Miliardi di Dollari.

Proprio data l'enorme rilevanza che le Fusioni e Acquisizioni che superano i confini nazionali hanno raggiunto nell'economia degli ultimi anni è sorprendente il fatto che ci sono ancora diversi aspetti che sono

stati studiati solo parzialmente, o addirittura ignorati (Edwards & Edwards, 2011). Il principale problema in questi casi è che sebbene ci sia una enorme quantità di dati e di informazioni riguardanti gli aspetti più misurabili e tangibili delle fusioni e acquisizioni, i ricercatori accademici, le organizzazioni e anche i più importanti studi di consulenza hanno trattato con poca attenzione le tematiche che potremmo definire intangibles.

Cosa significa tutto ciò? Se osserviamo aree organizzative come la produzione, la distribuzione o il Marketing la letteratura accademica propone moltissimi studi utili a guidare i manager nelle operazioni chiave e nelle fasi più importanti del processo di fusione e acquisizione di un'organizzazione oltre i confini nazionali; tuttavia ci sono alcune aree che per troppo tempo sono state considerate poco importanti, e di conseguenza meno approfondite di altre, perché non venivano ritenute fonte di vantaggio competitivo.

Sono davvero pochi, ad esempio, gli accademici che si sono occupati di tematiche correlate alla gestione delle Risorse Umane come la Leadership, l'integrazione a livello di subsidiary nazionali, e la trasmissione delle conoscenze fra gli impiegati dell'organizzazione acquirente e l'acquisita (Weber et. al, 2011). Questa carenza di ricerca si può ricondurre fondamentalmente a 2 motivazioni: in primo luogo fino a pochi anni fa la gestione delle risorse umane veniva considerata come secondaria, poco rilevante all'interno di un processo di Fusione o Acquisizione tra due compagnie; inoltre, proprio a causa della sua natura intangibile, "soft", è sicuramente più complicato ricondurre alla gestione delle Risorse Umane un risultato finanziario, oppure prevedere con certezza gli effetti di una decisione di gestione del personale.

Per queste ragioni mentre per anni la ricerca si è occupata con grande attenzione di temi come la razionalizzazione della distribuzione nei nuovi mercati, di come integrare la produzione al fine di ridurre i costi, o di come interagire con la concorrenza e i potenziali nuovi clienti per far crescere i profitti, solo recentemente si è entrati nell'ordine di idee che lo studio e l'implementazione di pratiche di Risorse Umane che si adeguino alla strategia dell'impresa in generale e dell'acquisizione in particolare, che tengano conto di fattori chiave come il contesto ambientale e la differenza culturale fra i vari paesi (Aguilera & Dencker, 2004), delle necessità e delle preoccupazioni dei lavoratori di entrambe le organizzazioni (Edwards & Edwards, 2011) e, infine, della trasmissione delle competenze e delle conoscenze (Aklamanu, Degbey & Tarba, 2015) sono fattori cruciali nel successo di una Fusione o di una acquisizione cross-border, che incidono in modo sostanziale sull'outcome della fusione e sulla vita futura dell'organizzazione.

HRM E ACQUISIZIONI CROSS-BORDER: LE 2 QUESTIONI PRINCIPALI

La letteratura suddivide il processo di fusione e acquisizione in tre fasi principali: pre-annuncio, pre-fusione e integrazione (Aguilera & Dencker, 2004). Nella fase di pre-annuncio i rispettivi Board discutono gli aspetti finanziari e strategici dell'accordo di Fusione; la seconda fase subentra dopo l'annuncio dell'accordo tra le parti, ma prima che esso sia ratificato e soprattutto prima che le organizzazioni inizino realmente a lavorare insieme; la terza fase, l'integrazione, subentra dopo il closing: in questa fase le due

organizzazioni sono legalmente considerate un' unica entità, ma è proprio in questa terza fase che inizia il lavoro e che si decide il successo dell' operazione.

Diversi studi in materia di M&A attribuiscono al mancato o il parziale successo nella fase di integrazione tra le organizzazioni una lunga serie di conseguenze negative, che vanno da elevati costi di turnover e di abbandono delle risorse chiave (Napier, 1998) a una performance generale post fusione al di sotto delle aspettative (Teerikangas e Very, 2006; Weber, 1996). In molti casi la reazione negativa da parte dei lavoratori delle organizzazioni coinvolte nella fusione sono considerati tra le cause principali delle difficoltà nella fase di integrazione (Birkinshaw et. al, 2000; Buono & Bowditch, 1989; Colquitt et. al, 2005; Fischer et. al ,2007; Lipponen et. al, 2004; Ulrich & Van Dick, 2007; Van Dick et. al, 2006).

Nel ricercare le ragioni delle reazioni negative da parte del personale e della mancata integrazione a livello di Risorse Umane la ricerca ha da subito indicato come principale problematica quella della distanza fra le culture delle organizzazioni: secondo Mark (1982), le differenze culturali tra organizzazioni portano a conflitti, mentre Buono (Buono et. al, 1985; Buono & Bowditch, 1989) introduce il concetto di shock culturale tra organizzazioni; negli anni successivi viene proposto un nuovo concetto, quello cioè di un fit, di una conformità tra la strategia dell'acquisizione e la cultura dell'organizzazione (Chatterjee et. al., 1992; Weber et. al., 1996; Child, 2003); Larsson & Finkelstein (1999) sottolineano come la prospettiva strategica, finanziaria, della cultura organizzativa e delle risorse umane vadano considerate in parallelo al fine di ottenere una performance superiore.

Inoltre nei casi di fusioni cross-border bisogna considerare un ulteriore fattore, e cioè le differenze del contesto ambientale e culturale fra i vari paesi. Riguardo l' influenza delle differenze culturali nel successo di una fusione tra organizzazioni di paesi diversi c'è stata una evoluzione delle teorie: ad esempio inizialmente si attribuiva alla distanza culturale fra i paesi di appartenenza delle organizzazioni un valore negativo, potenzialmente distruttivo nei confronti del processo di integrazione (Olie, 1990; Calori et. al., 1994; Weber et. al., 1996); le ricerche successive hanno iniziato a evidenziare risultati contraddittori, pur senza negare l' influenza della cultura nazionale nelle fusioni cross border, ma proponendo posizioni diverse: ovviamente i manager dovranno cambiare il loro approccio per andare incontro alla cultura nazionale della compagnia acquisita (Lubatkin et. al., 1998), ma alcune ricerche hanno addirittura proposto una correlazione positiva tra la distanza delle culture nazionali e la performance dell'acquisizione cross-border (Morosini et. al. , 1998).

Naturalmente queste due dimensioni culturali, quella legata all' ambiente nazionale di appartenenza e quella più incentrata sull' organizzazione, la sua storia e le sue caratteristiche si intrecciano e interagiscono fra loro; la ricerca riguardo l' interazione e l' integrazione fra i due tipi di cultura si è evoluta negli anni: inizialmente si riteneva che l' interazione fra cultura organizzativa e nazionale fosse minima, o comunque irrilevante (Olie, 1990-1994; David & Singh, 1994); in seguito si è passati a ritenere che le due interagissero solo parzialmente, con una predominanza della cultura nazionale su quella organizzativa:

secondo Weber, infatti “le differenze tra le culture nazionali sono un migliore metodo per prevedere lo stress, l’atteggiamento negativo e la cooperazione in caso di M&A rispetto alle differenze tra le culture aziendali” (Weber et. al., 1996); ulteriori ricerche hanno in realtà dimostrato come non si possa dimostrare con certezza che le fusioni e acquisizioni cross border sono di per sé destinate ad incontrare maggiori difficoltà, e che la differenza tra le varie culture aziendali può ricoprire un ruolo chiave nel successo o meno del processo di integrazione tra compagnie coinvolte in una fusione o acquisizione (Very et. al., 1997; Larsson & Risberg, 1998).

Un’ulteriore processo di sintesi fra le varie e diverse posizioni viene fatto con le teorie proposte da Teerikangas & Very (2006) ed Aguilera & Dencker (2004), secondo i quali il fit fra la strategia di M&A, la cultura organizzativa e il contesto culturale e istituzionale nazionale non è qualcosa di predeterminato dalle caratteristiche intrinseche delle organizzazioni, ma su cui si può lavorare e che si può raggiungere nel tempo attraverso una gestione attiva e attenta delle Risorse Umane. La domanda che ci si deve fare non è più “Queste due organizzazioni possono o no integrarsi con successo?” ma “Come si può far sì che queste due organizzazioni riescano ad integrarsi nel migliore dei modi? Cosa bisogna fare e in che modo per far sì che le risorse umane dell’organizzazione acquisita e dell’ acquirente riescano a lavorare fianco a fianco in modo da avere una performance superiore?”

Cosa significa tutto questo per chi si occupa del management delle risorse umane e, più in generale, per i manager di imprese coinvolte in un processo di fusione o acquisizione cross border? Tutti questi studi ci portano a dedurre che il successo o il fallimento dell’ integrazione post fusione tra organizzazioni che operano in paesi diversi non è già scritto in origine, e non si può dedurre semplicisticamente dalla storia e dalla provenienza delle compagnie; se a queste considerazioni sommiamo il fatto che i temi di gestione delle risorse umane, a causa della stessa natura umana, non si possono mai trattare utilizzando un approccio deterministico (Gabrielli, 2010) ne consegue che l’integrazione post merger è un processo che richiede impegno, impiego di tempo da parte dei manager, collaborazione fra tutte le parti (interne ma anche esterne all’organizzazione, ad esempio le istituzioni), allora le decisioni di gestione delle risorse umane diventano un tema cruciale affinché le fusioni e le acquisizioni cross border possano avere un esito positivo e creare valore per l’ organizzazione.

In questo capitolo verranno trattate quelle che potremmo identificare come le due principali questioni di cui si deve occupare un manager delle risorse umane nel caso di fusione o acquisizione tra organizzazioni: la prima questione è quella inerente all’integrazione tra le risorse umane dell’organizzazione acquirente e quella acquisita, mentre la seconda questione riguarda la trasmissione di conoscenze e competenze tra i componenti delle due organizzazioni.

Naturalmente i due temi vanno di pari passo, e siamo portati a credere che il livello di integrazione vada ad influire sulla disponibilità e la capacità dei lavoratori di condividere le proprie conoscenze con i nuovi colleghi e componenti dell’organizzazione.

INTEGRAZIONE

Il tema dell'integrazione è molto vasto, e comprende una lunga serie di questioni che possono influire sul successo di un processo M&A internazionali e la performance dell'organizzazione sia a breve che a lungo termine.

Il concetto di Integrazione si suddivide in diverse sotto-categorie come la motivazione del personale, o la capacità di ritenere i talenti, la costruzione di un'identità in cui si riconoscano sia le risorse dell'organizzazione acquirente che dell'acquisita, e anche la disponibilità a lavorare al fianco di persone nuove.

La complessità di tali argomenti è amplificata dal fatto che la fusione o acquisizione è fra organizzazioni internazionali, e quindi deve essere effettuata non solo a livello centrale, ma anche delle varie subsidiary nazionali; inoltre, come detto in precedenza, bisogna tenere a mente che l'integrazione post merger è uno dei fattori chiave affinché il successo della fusione sia duraturo. Per tutte queste ragioni riteniamo particolarmente importante un approccio organico a tutte queste tematiche, poiché solo affrontandole complessivamente è possibile proporre un approccio efficace dal punto di vista della gestione delle Risorse Umane durante un periodo turbolento e di grossi cambiamenti come una Fusione.

Per proporre un approccio alle M&A cross border completo e che possa essere utilizzato con fini pratici è necessario analizzare la totalità dei fattori che possono condizionare l'outcome di una fusione tra organizzazioni di due paesi differenti, e solo in seguito potremo proporre delle soluzioni per favorire l'integrazione post merger.

TIPOLOGIA DI ACQUISIZIONE: I DRIVER DELL'M&A E LA STRATEGIA DI INTEGRAZIONE

Il primo importante fattore che si trova ad affrontare un HRM manager in caso di M&A è la strategia di acquisizione; la letteratura identifica 5 differenti tipologie di strategie di fusione e acquisizione (Bower,2001):

-L'**overcapacity M&A**, che si ha quando la società acquirente intende ottenere economie di scala attraverso l'eliminazione delle inefficienze e delle ridondanze, acquisendo quote di mercato e aumentando l'efficienza della produzione. Questo tipo di acquisizione avviene spesso fra organizzazioni di dimensioni simili, e può contribuire alla formazione di mercati oligopolistici. Il vantaggio ricercato in queste acquisizioni è quello di aumentare l'efficienza, le quote di mercato complessive e quindi il volume di vendita e di produzione. Tuttavia proprio per la natura dell'acquisizione essa porterà un enorme cambiamento nelle organizzazioni: molto spesso a questa strategia si associano diversi licenziamenti e dismissioni, e la differente percezione dello status fra lavoratori dell'organizzazione dominante e quella dominata può portare problemi nel processo di integrazione, soprattutto se le due imprese erano state in precedenza rivali sul mercato.

-Le **M&A mirate all'espansione geografica** si hanno quando un'impresa intende entrare in un mercato nuovo attraverso l'acquisizione di una locale (Brownfield investment). Nella maggior parte dei casi la protagonista è un'impresa di grandi dimensioni ma che vuole entrare in un nuovo mercato acquista una di medie dimensioni ma già affermata a livello nazionale; generalmente le imprese operano nello stesso mercato, quindi l'obiettivo dell'acquirente è solamente quello di entrare in un nuovo mercato senza partire da zero, utilizzando il marchio già conosciuto dai consumatori. Sebbene questa strategia di M&A possa sembrare simile all'overcapacity M&A, l'obiettivo finale di essa è quello di creare un'impresa di dimensioni maggiori, senza necessità di tagliare sui costi ma con lo scopo di creare un "gigante" che opera globalmente. Generalmente nelle acquisizioni di questo tipo si cerca di mantenere il management locale, e di interferire il meno possibile in ambito operativo.

-Le **M&A mirate ad ampliare la gamma di prodotti** si hanno quando la società acquirente e l'acquisita operano nello stesso mercato o in mercati collegati ma non sono in diretta concorrenza fra loro, perché si rivolgono a differenti segmenti di mercato o appunto operano in mercati differenti ma comunque compatibili e collegati fra loro; in questo caso l'acquisizione o la fusione ha come scopo quello di aumentare le dimensioni e offrire una più vasta gamma di prodotti, ma anche quello di favorire il cross selling. Un ulteriore vantaggio potrebbe essere quello di mettere in comune risorse e competenze per sviluppare prodotti migliori insieme. A volte, tuttavia, si possono verificare problematiche legate alla riluttanza da parte delle risorse dell'organizzazione acquisita a cambiare i propri modi di lavorare, specialmente se non si percepisce l'impresa acquirente come "autorevole", e quindi degna di essere presa come modello.

-in alcuni casi vengono utilizzate le **M&A come sostitute della Ricerca e Sviluppo**: questo avviene quando un'organizzazione intende accedere alle competenze tecnologiche o alle conoscenze attraverso l'acquisizione dell'impresa che le ha sviluppate. Generalmente questo accade quando un'organizzazione molto grande vuole accedere all'innovazione e alla competenza di un'impresa più piccola, per poter utilizzare le sue tecnologie per una produzione su larga scala. In questo tipo di acquisizioni naturalmente il principale obiettivo del management è quello di mantenere e conservare il patrimonio di conoscenze, e quindi il personale; in questo caso le problematiche di integrazione potrebbero essere legate al tempo e, indirettamente, alla industry: ad esempio nel caso di una fusione inerente all'industria delle tecnologie sarà necessaria un'integrazione molto veloce, in quanto il mercato è in costante evoluzione e le competenze acquisite rischiano di diventare troppo velocemente obsolete. Al contrario nell'industria farmaceutica c'è un tempo maggiore per integrare la ricerca e sviluppo delle organizzazioni, perché la pipeline dei prodotti è più lunga e ci sono molti più stadi prima di arrivare all'immissione dei prodotti sul mercato.

-Le **M&A dettate dalla convergenza dei mercati** sono le meno frequenti e avvengono solo in casi molto particolari, cioè quando un cambiamento tecnologico rende più labile il confine tra due industry che precedentemente erano ben distinte, oppure una compagnia ritiene che si stia creando un nuovo mercato e vuole entrarci. I casi possono essere molto diversi fra loro, nel primo esempio serve una profonda

integrazione per poter funzionare e per creare sinergie; in altri casi l'integrazione fra le organizzazioni dovrà essere selettiva, e lasciare alcune aree ad operare in autonomia.

L'importanza della strategia di acquisizione è dovuta al fatto che, come abbiamo visto, ad ogni strategia sono associati dei cambiamenti nella gestione delle Risorse Umane di cui i manager devono tenere conto

L'EFFETTO COMPAGNIA: IMPRESA DOMINANTE, IDENTITÀ, DIMENSIONI DELLE ORGANIZZAZIONI.

Un altro importante fattore che incide sul successo di una fusione o acquisizione è quello legato alle caratteristiche proprie delle due imprese, e al modo in cui il personale delle due organizzazioni interagisce: questioni come la differenza fra le dimensioni, le caratteristiche della struttura e della cultura organizzativa, ma anche le rispettive storie e identità condizionano sostanzialmente il rapporto che si instaurerà tra i lavoratori dell'impresa acquistata e acquirente. Sin dagli anni 80 la ricerca ha sottolineato l'importanza della cultura organizzativa nel condizionare l'impegno, la soddisfazione, la produttività e la volontà di rimanere a far parte dell'organizzazione (Holland, 1985; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Tuttavia, quando si tratta di fusioni e acquisizioni se non è mai stato indiscutibilmente dimostrato che una cultura simile possa portare vantaggi nel processo di integrazione post Merger: diverse ricerche, infatti, hanno dimostrato come due culture anche se diverse, ma complementari fra loro possano aiutare a spiegare una performance positiva in una fusione (Krishnan, Miller & Judge, 1997; Larsson & Finkelstein, 1999, Teerikangas & Very, 2006).

Più ampio e generale è il concetto di effetto compagnia (Edwards & Edwards, 2011) con cui si definisce il diverso approccio dei lavoratori dell'impresa acquirente e di quella acquisita alla M&A; l'effetto compagnia viene utilizzato per spiegare le differenti reazioni da parte del personale delle due organizzazioni agli eventi che avvengono durante tutto il processo di fusione, partendo dalla comunicazione dell'intenzione di accordo, passando per tutto il processo di integrazione, e proseguendo anche negli anni successivi al completamento del merger (Edwards & Edwards, 2014).

Edwards & Edwards considerano un maggior numero di caratteristiche delle organizzazioni per spiegare lo spiazzamento che si può generare nelle menti dei lavoratori di imprese implicate in una fusione o acquisizione; sebbene sia dimostrato dalla ricerca (Van Dick et. al., 2004; Van Knippenberg et. al., 2002) che le risorse dell'organizzazione dominante in una fusione o acquisizione tendono a formare un legame più forte e a identificarsi maggiormente nell'impresa che si va a formare, ci sono diverse considerazioni che bisogna fare sul grado di influiscono sulla soddisfazione e la motivazione dei lavoratori, e quindi sugli atteggiamenti che avranno nei confronti dell'impresa nel periodo successivo alla fusione. Di seguito propongo tre questioni che possono influenzare il comportamento ed il legame che si viene a formare tra le risorse umane dell'organizzazione acquirente e dell'acquistata nei confronti dell'organizzazione che nasce dalla fusione o acquisizione:

-Il primo elemento che contribuisce a formare l'effetto compagnia è la differenza tra le imprese di provenienza, intesa sia dal punto di vista della cultura organizzativa che dal punto di vista della struttura; mentre è ormai dimostrato che il semplice fatto che ci siano culture diverse che si incontrano non è di per sé causa di problemi o ostacoli all'integrazione post merger (Larsson & Finkelstein, 1999), è ovvio che non sempre l'integrazione di due modi diversi di intendere l'impresa possa avvenire facilmente e in breve tempo: sarà molto difficile, ad esempio, passare da una cultura informale e che promuove un clima rilassato nei rapporti professionali ad una più rigida, gerarchica e formale, perché i collaboratori si troveranno in difficoltà nel relazionarsi con i differenti stili manageriali e nel rapportarsi con superiori e colleghi. Allo stesso modo passare da una struttura organizzativa piatta ad una più strutturata e verticale può creare diverse problematiche nei lavoratori che si trovano ad affrontare un cambiamento così radicale, in quanto la comunicazione interna diventa molto più formale e burocratizzata in questi casi.

-La differenza tra le dimensioni dell'impresa acquirente (o dominante) e quella acquistata (o dominata) è un ulteriore fattore che può influenzare i rapporti fra i lavoratori: nel caso in cui l'impresa acquirente sia molto più grande di quella che ingloba molto probabilmente i cambiamenti più evidenti saranno solo nella vita professionale dei lavoratori della dominata, mentre nel caso di fusione tra due organizzazioni di dimensioni simili la situazione potrebbe essere diversa, con i lavoratori di entrambe le imprese che si troverebbero ad affrontare cambiamenti nel modo di approcciare il lavoro (ad esempio con l'introduzione o il cambiamento dei processi e le routine), o nella composizione del team di collaboratori, o nei compiti che sostanzialmente devono ricoprire. In ogni caso ci si attende che i maggiori effetti ricadano sui lavoratori dell'impresa dominata (Van Knippenberg et. al., 2002) nel processo di acquisizione anche se, naturalmente, la quantità e la qualità dei cambiamenti variano da caso a caso.

-Un altro importante fattore che va a incidere sull'effetto compagnia è la tipologia di acquisizione e le ragioni che hanno motivato l'M&A (Aguilera & Dencker, 2004): le acquisizioni che hanno come obiettivo principale quello di razionalizzare i processi di produzione, o distribuzione, per ottenere economie di scala sicuramente avranno un forte impatto sulla continuità della vita in azienda delle risorse dell'organizzazione dominata, mentre quelle fusioni che hanno come motivazione quella di accedere a risorse o conoscenze proprie dell'organizzazione acquisita avranno un impatto senza dubbio diverso sia sui lavoratori dell'impresa dominante che della dominata. Ad ogni modo, data l'importanza di questo aspetto e il modo in cui influenza la vita organizzativa e l'integrazione post merger, verrà trattato in seguito con maggiore attenzione.

L'importanza della compagnia di provenienza può avere una grande importanza in una fusione o acquisizione, e un manager che si occupa delle risorse umane deve tenerne conto per riuscire ad ottenere il meglio dai propri collaboratori e mantenere le risorse chiave motivate in modo da ritenere i talenti chiave.

EFFETTO PAESE: L'IMPORTANZA DELLE DIFFERENZE CULTURALI E ISTITUZIONALI

Nelle fusioni e acquisizioni cross border il carattere extra nazionale dell'operazione è caratterizzante e, quindi, capire le differenze tra i vari paesi, le culture, e il modo di concepire le imprese e il mondo del lavoro in generale diventa uno dei compiti principali di un manager che deve affrontare un processo di integrazione post merger.

Il contesto ambientale del paese in cui opera un'organizzazione condiziona non solo la vita e il percorso di crescita dell'impresa stessa, ma esso molto spesso finisce per caratterizzare profondamente anche il prodotto e la value proposition che viene fatta al mercato: basti pensare al concetto di Made in Italy come prodotti di eccellenza, caratterizzati da pregevole fattura, e con uno stile riconoscibile nel mondo, oppure ai prodotti dell' "ingegneria Tedesca" riconosciuti ovunque per la loro affidabilità e per l'efficienza. La storia e la conformazione del industriale di questi paesi hanno svolto un ruolo attivo nel caratterizzare e qualificare lo stile e le produzioni nazionali, al punto che per un consumatore sarebbe molto difficile associare ad un abito di uno stilista tedesco il concetto di eleganza classica rappresentata dalla moda italiana.

Ma l'influenza del paese in cui un'impresa nasce e cresce, o quello in cui finisce per operare, non si limita solo a questi aspetti superficiali ed esteriori nell'influenzare le organizzazioni: in realtà gli effetti del contesto geografico sono pervasivi e molto profondi, e contribuiscono a formare la cultura organizzativa, il modo di gestire i rapporti internamente all'organizzazione e con il mondo esterno. Col termine di contesto ambientale si intende una combinazione di fattori diversi fra loro: da un lato troviamo la cultura nazionale, che possiamo definire come "la programmazione collettiva della mente , attraverso la quale si definisce cosa si ritiene giusto e cosa sbagliato, ciò che si potrebbe e ciò che si dovrebbe fare o non fare" (Hofstede, 1980); dall'altro lato identifichiamo le Istituzioni, cioè il sistema di leggi e norme ai vari livelli, ma anche l'insieme degli interlocutori con i quali si troverà a interagire l'organizzazione, come gli enti governativi locali e nazionali, oppure i sindacati e in generale i rappresentanti dei lavoratori.

Naturalmente la cultura nazionale e le Istituzioni sono legate fra loro, poiché le istituzioni sono naturalmente influenzate dalla cultura nazionale: le regole di cui si dota un gruppo di persone generalmente rispecchiano ciò che la maggior parte dei componenti del gruppo ritiene giusto, e nel caso specifico il sistema delle leggi rispecchia ed è emanazione di quelli che sono i principi della cultura nazionale.

La Cultura Nazionale

Per meglio comprendere l'incidenza della cultura sulla performance organizzativa, e nel caso particolare nella fase di fusione post merger bisogna innanzi tutto capire in che modo essa contribuisce a condizionare la vita di un'impresa, e soprattutto come i principi culturali delle persone influiscono sulle loro azioni e sui loro comportamenti. È quindi necessario citare il Modello a 5 dimensioni di Hofstede, che sintetizza la cultura nazionale di un paese sulla base di 5 dimensioni, ognuna delle quali rispecchia un Valore culturale che può essere più o meno presente nella cultura osservata. Le 5 dimensioni sono:

-**La distanza dal potere**, con la quale Hofstede stesso “indica il punto fino a cui i membri meno potenti di organizzazioni e istituzioni (come la famiglia) accettano e si aspettano che il potere sia distribuito inegualmente”; essa non misura il fatto o meno che il potere sia distribuito equamente nell’organizzazione, ma il fatto che i componenti del gruppo accettino o siano contrari a tale differenza di potere, perciò una cultura con un punteggio alto riguardo alla distanza dal potere riterrà accettabile una differenza molto ampia di poteri fra i “capi” e i sottoposti, i livelli più bassi della scala gerarchica. La principale implicazione manageriale è che nelle culture con un alto valore di distanza dal potere le organizzazioni tenderanno a dotarsi di una struttura gerarchica rigida, in cui i capi hanno atteggiamenti autoritari, mentre nelle culture con distanza dal potere minore verrà affidata ai subordinati maggiore autonomia, e i capi avranno un atteggiamento inclusivo e che favorisce la partecipazione.

- **Individualismo vs. collettivismo**, questa dimensione indica quanto sia forte il senso della collettività nel complesso all’interno della società: le culture individualiste enfatizzano la capacità di badare a sé stessi e individuano come principale ragione del successo di una persona le sue capacità, le competenze e il lavoro; viceversa nelle società collettiviste si ritiene che il successo del singolo sia misurato nelle relazioni che ha con gli altri componenti e il contributo che da al gruppo o all’organizzazione nel suo complesso. In un’impresa ciò implica che nelle culture collettive le dinamiche del gruppo vengono messe al primo posto, e il contributo al lavoro degli altri è apprezzato sopra ogni cosa, mentre nelle culture individualistiche si promuove l’intraprendenza e la capacità di lavorare autonomamente oltre che in team.

-La dimensione della **Mascolinità**, enfatizza la competitività, il raggiungimento degli obiettivi, e lo status come manifestazione del successo, in opposizione alla **Femminilità** con la quale si identificano valori come la modestia, l’assistenza ai colleghi, la creazione di rapporti personali e la fedeltà. Nelle culture con un alto indice di Mascolinità si favorisce la competitività e la ricerca dello status, gli individui apprezzano una remunerazione economica e di posizione per premiare i loro sforzi; nelle culture con alti indici di Femminilità si preferiscono modelli di gestione che favoriscono il dialogo coi superiori, la collaborazione in team, la fedeltà e la creazione di un rapporto di lavoro duraturo e con un ambiente più disteso.

-**L’Avversione all’incertezza** è l’indice attraverso il quale si misura “la tolleranza di una società nei confronti dell’incertezza e dell’ambiguità”, cioè quanto gli individui che fanno parte di una società vivono momenti di incertezza, e situazioni sconosciute o “destrutturate”. Le culture che hanno un’elevata avversione all’incertezza tendono a dotarsi di un maggiore numero di regole e leggi, e in generale a formalizzare i rapporti, mentre le culture con un punteggio basso sono più aperte ai cambiamenti, accettano le situazioni di incertezza. In ambito organizzativo le culture che rifiutano l’incertezza accettano e favoriscono la standardizzazione e la sicurezza, promuovendo l’applicazione di regolamenti e procedure standardizzate; viceversa le culture aperte all’incertezza promuovono il dialogo, e accettano regole meno strutturate.

-L'orientamento a lungo termine è una dimensione culturale che definisce l'orizzonte temporale che caratterizza le decisioni all'interno di una società: una visione a lungo termine si associa ai valori di perseveranza, ritengono che il sapersi adattare alle situazioni sia un valore positivo, e hanno un focus indirizzato al futuro più che al presente e al passato; viceversa le culture con un orientamento a breve termine apprezzano le tradizioni e traggono gli insegnamenti dal passato, e ritengono la stabilità come una caratteristica da apprezzare.

A queste 5 dimensioni la ricerca (Milinkov, 2010; Hofstede, 2011) aggiunge una sesta, cioè quella dell'Indulgenza: culture indulgenti accettano che gli individui ricerchino la soddisfazione attraverso svaghi e divertimento, con costrizioni auto imposte molto ridotte; al contrario, le culture con un punteggio basso nell'indice di indulgenza hanno norme e regole sociali più rigide, e comportamenti egoistici o edonistici sono visti in modo negativo.

L'importanza delle ricerche di Hofstede è evidente, in quanto esse hanno gettato le fondamenta per uno studio comparato delle culture sia nazionali che organizzative. La cultura nazionale influisce in tutti gli stadi della vita di un'organizzazione, ma le divergenze culturali sono particolarmente importanti quando essa si trova ad affrontare un processo di cambiamento profondo come una fusione o un'acquisizione (Edwards & Edwards, 2013).

Sappiamo che la cultura ha un ruolo importante nel modellare le aspettative che si formano nei confronti dei colleghi, ma anche dei subordinati o superiori e del rapporto che si ha con essi. Ad esempio in culture con un indice di mascolinità bassa (come i paesi scandinavi, l'Olanda o la Thailandia) i lavoratori offriranno e di conseguenza si aspetteranno una maggior disponibilità alla collaborazione da parte dei colleghi, un dialogo costante e un rapporto disteso con i superiori o i sottoposti: in una fusione o acquisizione i nuovi proprietari e il management che vorranno avere successo nell'integrazione post-merger non potranno imporre le loro decisioni senza ascoltare i lavoratori, ma dovranno cercare di ingaggiare tutti e favorire la collaborazione e delle decisioni il più possibile condivise; viceversa in paesi con un alto livello di mascolinità (Come gran parte dei paesi Anglosassoni, ma anche il Giappone o l'Italia stessa) l'affermazione del potere e del successo viene accettata di buon grado, e ciò si traduce in una maggior accettazione dell'imposizione da parte del capo: in una fusione chi acquista, l'impresa dominante, viene visto come il più forte e in quanto tale ha maggiore libertà nell'imporre le proprie decisioni.

Ma la cultura nazionale ha effetti anche su un altro genere di rapporti interpersonali nella vita di un'organizzazione. Per fare un esempio nelle culture individualiste si considera il singolo come artefice della propria fortuna e del proprio successo. Ne consegue che nei paesi con un punteggio nell'indice di individualismo molto alto (come gli Stati Uniti, la gran parte dei paesi Anglosassoni o di quelli nord europei) le persone intraprendenti e propositive sono molto apprezzate in un'impresa, ad esempio riuscire a imporre la propria opinione all'interno del gruppo di lavoro viene considerato un successo personale. Al contrario nelle culture più collettiviste (come Cina, Giappone, India, ma anche Indonesia) si tiene in gran

conto l'opinione degli altri e l'accettazione da parte del gruppo è il maggior indice di successo personale. Questo spesso porta ad accettare o supportare decisioni collettive anche se si è in disaccordo, a comunicare in modo indiretto con il prossimo al fine di non contraddire degli altri e creare conflitti (Palaneeswaran, Kumaraswamy & Ng, 2003). Sappiamo di molti manager occidentali che si sono trovati in gran difficoltà ad interagire con questa peculiarità delle culture orientali e a far accettare la propria leadership (Smith et al., 1989; Gill, 2012). Inoltre spesso nelle culture collettivistiche si ritrova la tendenza ad evitare di prendersi responsabilità individuali in caso di risultati negativi o sotto le attese. Il compito di un manager deve essere quello di cercare di cambiare questo aspetto della cultura senza imporsi in modo violento, sapendo integrare gli aspetti positivi del collettivismo alla cultura individualista tipicamente occidentale.

Un'altra dimensione della cultura nazionale che incide profondamente nella gestione di un'organizzazione è l'avversione all'incertezza, tanto più in un momento di cambiamenti radicali come l'integrazione post M&A è importantissimo per i nuovi manager comprendere e saper sfruttare questa dimensione culturale. Nelle culture con elevata aversità all'incertezza (ad esempio gran parte dei paesi del bacino del Mediterraneo e dell'America Latina, o il Giappone) si ricerca la stabilità, la sicurezza, mentre l'idea dell'ignoto oppure di cambiamenti radicali spaventa e porta le persone a mettersi sulla difensiva; le regole scritte, ma anche che quelle implicite, vengono considerate come un punto fermo e non possono essere modificate con semplicità. Per i nuovi proprietari e i manager che subentrano dopo una fusione o un'acquisizione ciò implica che non si può pensare di cambiare radicalmente l'organizzazione in breve tempo, e cercare di cambiare abitudini radicate nel tempo, o anche le figure di riferimento dell'organizzazione troppo velocemente rischia di essere controproducente e di creare un ambiente poco collaborativo e di distacco fra il management e l'organizzazione (Gill, 2012). Ciò non significa che l'organizzazione debba fossilizzarsi nelle proprie abitudini e nelle routine, ma che nel decidere le pratiche di HRM bisogna tenere conto di questi fattori culturali.

In definitiva si può dire che la cultura nazionale gioca un ruolo molto importante nella comprensione del comportamento organizzativo e che nelle fusioni e acquisizioni cross border, in un periodo in cui l'organizzazione è soggetta a grandi cambiamenti e incertezza, è fondamentale considerare tutte le variabili per poter guidare al meglio il periodo di transizione e creare un'organizzazione più forte e stabile.

Le istituzioni

Tutte le organizzazioni si trovano nel loro percorso a dover interagire con le istituzioni, indipendentemente che siano piccole imprese a conduzione familiare o corporations di portata globale; ovviamente però tanto più le imprese crescono e si espandono, quanto più esse si dovranno relazionare ad un maggiore numero di interlocutori. Questo è ancora evidente per quelle organizzazioni che superano i confini nazionali: ogni paese ha le proprie leggi, i propri enti locali, i propri sindacati e le proprie Autorità Amministrative Indipendenti (solo in Italia ce ne sono quasi 20), e in ogni paese esse svolgono compiti diversi e hanno diversa influenza sull'operato delle organizzazioni. Inoltre bisogna anche considerare le istituzioni

sovrnazionali, che operano a livello continentale e che hanno voce in capitolo per tutti gli affari e tutte le questioni che hanno influenza sui mercati che ne fanno parte.

Come detto in precedenza le istituzioni nazionali possono essere complessivamente considerate come espressione della cultura nazionale, e ciò significa che l'atteggiamento che esse avranno nei confronti dell'impresa e dei lavoratori, la tendenza a intervenire o a lasciare che l'economia faccia il proprio corso, molto spesso saranno legate alle dimensioni culturali del paese.

Il concetto di istituzioni è estremamente vasto, e la vasta maggioranza di questi fattori influenza direttamente o indirettamente la vita delle organizzazioni: le leggi e la conformazione del governo degli stati, il sistema finanziario e di credito, il sistema scolastico e l'educazione, ma anche i sindacati e tutti quegli organi che regolano il rapporto fra le imprese e la forza lavoro sono solo gli esempi più rappresentativi (Berger & Dore, 1996; Hollingsworth & Boyer, 1997; Whitley & Kristensen, 1997) di come le istituzioni possono condizionare la vite e la performance delle organizzazioni.

Nei paesi con culture più liberali le istituzioni tendono a concedere maggiore libertà di azione alle organizzazioni e ai manager: lo stato tende a non interferire (*laissez-faire*), e di conseguenza le autorità daranno condizioni meno stringenti, i sindacati saranno meno influenti, e il mercato del lavoro sarà meno regolato. Come effetti pratici in un progetto di acquisizione o fusione serviranno minori cambiamenti alla strategia pianificata per soddisfare richieste dell'Antitrust, e invece di siglare accordi collettivi di lavoro si potrà negoziare con i dipendenti per quel che riguarda i possibili esuberanti a causa di scelte di downsizing.

Al contrario in quelle culture più protettive, caratterizzate da una maggiore rilevanza delle relazioni non di mercato (Hall & Soskice, 2001) troviamo uno stato più presente, con leggi più stringenti e un maggior numero di Stakeholder da soddisfare. In questi casi l'antitrust porrà condizioni per evitare il formarsi di posizioni dominanti pericolose per la concorrenza al fine di tutelare i consumatori, mentre per effettuare tagli al personale o razionalizzazioni si dovrà necessariamente passare attraverso contrattazioni con i sindacati.

Se si considera il fatto che ogni stato ha le proprie istituzioni, e che ad esse vanno aggiunte le istituzioni sovranazionali, è chiaro che gli Human Resources Managers dovranno tenere in conto moltissime variabili nel processo di integrazione post merger, e questo solo considerando gli interlocutori esterni all'organizzazione.

LME vs CME: Istituzioni e cultura nazionale

Ora che abbiamo approfondito e compreso le componenti del contesto nazionale, cioè le diverse istituzioni e le culture identificate sulla base delle dimensioni evidenziate da Hofstede è possibile effettuare una suddivisione delle tipologie di contesti nazionali in due macro gruppi, che poi potremo utilizzare per meglio comprendere l'interazione e l'integrazione successiva all'acquisto o alla fusione cross border sia a livello corporate che a livello di subsidiary nazionali.

Possiamo quindi identificare due tipologie di contesti nazionali: le Economie con Mercato Liberale o Liberal Market Economies (LME), e le Economie con Mercato Coordinato o Coordinated Market Economies (CME) (Hall & Soskice, 2001; Aguilera & Dencker, 2004).

Le Economie con Mercati liberali sono caratterizzate da un forte orientamento al mercato, in cui la domanda e l'offerta sono i driver fondamentali che guidano le scelte delle organizzazioni, degli individui, e della società nel complesso. Nelle organizzazioni gli interessi degli azionisti vengono messi al primo posto, e guidano le decisioni e le strategie dei manager; la misura del successo dell'impresa è data dal valore di mercato della stessa, il focus degli investimenti è a breve e medio termine e, dall'esterno, l'intervento delle istituzioni è ridotto al minimo ed è atto solo a tutelare il corretto funzionamento del mercato.

Tra i paesi che hanno un Mercato ad Economia Liberale ritroviamo gli USA, il Regno Unito, ma anche l'Australia e la Nuova Zelanda).

Al contrario nelle Economie con Mercato Coordinato le decisioni non vengono prese solo sulla base delle dinamiche di mercato, e il successo di un'organizzazione non si giudica solamente dal valore che essa crea per i propri azionisti: difatti l'operato delle imprese viene giudicato in base all'impatto che esse hanno sulla comunità nella quale si inseriscono, alla soddisfazione e al coinvolgimento dei lavoratori, ma anche a come esse si relazionano nei confronti dei consumatori, dei fornitori che contribuiscono alla qualità del prodotto che propongono. In poche parole, l'organizzazione viene giudicata sulla base del valore che essa crea non solo per gli azionisti, ma più in generale per tutti gli Stakeholder. In questo contesto le istituzioni, i governi, le autorità indipendenti, ma anche i sindacati, intervengono più attivamente e condizionano l'operato dei manager.

Per tutte queste ragioni chi si occupa di fusioni e acquisizioni cross border deve aspettarsi che il contesto nazionale, cioè tutto ciò che riguarda la cultura e le istituzioni dei paesi interessati alla vita dell'organizzazione, inciderà attivamente sull'integrazione tra le imprese, nella formazione dei rapporti di potere, nella relazione tra i lavoratori provenienti dalle varie aziende e, in definitiva, sulla performance futura dell'organizzazione successivamente al merger.

Gli Human Resources Manager devono sapersi adattare ai vari contesti e, per saper fronteggiare le problematiche e le difficoltà a cui potrebbero andare incontro e saper sfruttare le proprie risorse e le occasioni favorevoli al meglio.

L'IMPORTANZA DEL FIT TRA STRATEGIA DI M&A, EFFETTO PAESE ED EFFETTO COMPAGNIA

Abbiamo visto i tre principali fattori che condizionano l'integrazione post merger, ma finora non è stato analizzato come essi interagiscono fra loro: questo è il punto fondamentale dell'analisi, poiché non considerando l'interazione fra la strategia di M&A, la differenze culturali e istituzionali fra i vari paesi, e le

differenze fra le organizzazioni, sarà difficile creare una strategia di HRM che favorisca l'integrazione post merger in un'acquisizione o fusione cross border.

Le pratiche di HRM possono agire su tre differenti leve per favorire l'integrazione post merger (Aguilera & Dencker, 2004), ed esse sono:

-Le Risorse, cioè gli asset tangibili e intangibili di cui dispone l'impresa; in questo gruppo sono incluse anche le risorse umane, quindi tutte le questioni inerenti alla composizione dello staff e alla retention vengono incluse in questa leva.

-I Processi, cioè le attività attraverso le quali le risorse vengono trasformate in prodotti e attività.

-I Valori, cioè il modo in cui i membri dell'organizzazione considerano ciò che fanno e perché.

Considerando l'importanza che le pratiche di gestione delle risorse umane hanno un ruolo cruciale nell'integrazione post merger, è importante notare che l'importanza e l'incisività delle decisioni di HRM cambia in base alla strategia di M&A che si porta avanti.

Le leve a disposizione dei manager per favorire l'integrazione post merger sono le tre citate in precedenza, ovvero le Risorse, i Processi e i Valori, ma come detto precedentemente il compito più importante di un HR manager è quello di saper comprendere il contesto interno ed esterno alle due organizzazioni e saper adeguare la strategia e le pratiche di HRM alla strategia di M&A, ai contesti nazionali in cui opera l'organizzazione (sia a livello corporate che di subsidiary) e alle differenti culture organizzative.

Aguilera e Dencker propongono un framework, un approccio teorico utile per ricercare un fit tra la strategia di acquisizione e il contesto geografico; partendo da questo approccio, e tenendo in considerazione anche le differenze strutturali e culturali fra le organizzazioni si fornisce un quadro più completo delle strategie di HRM utili per favorire il processo di integrazione post merger. In queste pagine verranno prese in analisi solo tre tipologie di fusioni e acquisizioni, che sono quelle più interessanti per il caso di studio: parliamo delle Overcapacity M&A, delle Product o Market extension M&A e delle M&A come sostitute della R&S.

Abbiamo visto come le **Overcapacity M&A** siano caratterizzate dal fatto che l'acquisizione avviene tra due imprese che operano nello stesso mercato, e che l'obiettivo primario del merger sia quello di creare un'organizzazione di dimensioni maggiori che possa avere più forza sul mercato, maggiori volumi, eliminare inefficienze, sfruttare al massimo la capacità produttiva e quindi realizzare economie di scala.

-Questo significa che nella gran parte dei casi bisogna eliminare le ridondanze e le funzioni che operano in parallelo, e ciò significa che sarà necessario un Downsizing a livello di *risorse*, riducendo il personale per tagliare i costi e ottenere le economie di scala. È importante considerare che nei paesi CME (con economia coordinata) sarà molto complicato effettuare le riduzioni del personale in quanto c'è una legislazione protettiva nei confronti dei lavoratori, e non solo bisognerà passare attraverso negoziazioni con i sindacati e

gli enti governativi, ma in alcuni casi addirittura l'immagine pubblica della società potrebbe avere dei contraccolpi. Viceversa nei paesi LME (ad economia liberale) le istituzioni lasciano più libertà di agire alle organizzazioni, e ciò significa che i manager potranno tagliare i costi del personale senza grandi problemi. Nella maggioranza dei casi a vivere la fase di maggiore incertezza sono i lavoratori dell'impresa dominata, dato che di solito viene fatta una selezione per mantenere all'interno dell'organizzazione solo i dipendenti più meritevoli o quelli che dimostrano un maggior potenziale.

-Dal punto di vista dei *processi*, i cambiamenti maggiori vengono sperimentati ancora una volta dai lavoratori dell'impresa dominata (Child et. al., 2001); tranne in rari casi l'organizzazione manterrà la strategia, la struttura, i metodi di lavoro dell'impresa acquirente, e quindi le risorse provenienti dall'acquisita sperimenteranno i maggiori cambiamenti legati alle proprie mansioni, al modo di lavorare, al team di cui fanno parte (Edwards & Edwards, 2011). Un'altra differenza, propria del contesto nazionale, sta nella differenza tra i sistemi premianti diffusi nei paesi LME e quelli CME: nei paesi LME la componente di retribuzione variabile è molto prominente rispetto alla paga fissa, in quanto si vogliono premiare i migliori performer; al contrario nei paesi CME si attribuisce maggiore importanza al valore dell'equità, per cui i differenziali retributivi sono minori e si tende a livellare i bonus, o ad assegnarli secondo criteri broad-based.

-Nelle overcapacity M&A probabilmente la sfida principale per il management è quella per far sì che i *valori* dei membri delle due organizzazioni siano allineati; questo problema è legato al fatto che in questo tipo di acquisizioni molto spesso le imprese coinvolte erano concorrenti prima della fusione, e il rischio è che l'identità delle due organizzazioni rimangano distinte. Questo causerebbe problemi di identificazione tra i lavoratori e la nuova società, la creazione di fazioni e gruppi separati, mancanza di collaborazione, scarsa condivisione delle risorse; questo andrebbe a ridurre drasticamente le possibili sinergie, e quindi i vantaggi della fusione. Ancora una volta la ricerca (Van Knippenberg et. al., 2002) sottolinea come il problema dell'identificazione in questi casi sia accentuato per i lavoratori dell'organizzazione dominata.

Analizzando i casi di **Product o Market Extension M&A** è evidente che questo tipo di acquisizioni non ha lo stesso scopo di quelle per Overcapacity ma è quello di integrare l'offerta al mercato dal punto di vista geografico o dei prodotti. Ciò significa che probabilmente nel momento dell'acquisizione l'impresa dominante non necessariamente avrà i mezzi per produrre o distribuire in proprio i prodotti e, quindi, in questi casi non ci saranno grandi ridondanze; per questa ragione non è detto che alla fusione segua una corposa riduzione del personale. I licenziamenti saranno selezionati e il focus dei manager sarà sulla retention.

-Le *risorse*, in caso di Product o Market Extension, non subiranno grossi tagli, soprattutto nelle fusioni e acquisizioni cross border verso paesi CME: questo perché non essendo necessario ridurre il personale in modo drastico, si cercherà di evitare più possibile problemi con i sindacati e lo stato che ospita le subsidiary. Inoltre, l'impresa dominante ha bisogno delle risorse dell'impresa dominata per entrare nel

nuovo mercato o segmento e, di conseguenza, deve cercare di ritenere le risorse umane chiave e di mantenere alti i livelli di motivazione.

-Dal punto di vista dei *processi*, invece, ci sono dei cambiamenti per i lavoratori di entrambe le organizzazioni; anche se non c'è una vera e propria duplicazione o ridondanza, i processi spesso si intrecciano in ambito di produzione, logistica o distribuzione. In questo si riscontra una differenza dovuta principalmente alle culture nazionali e all'approccio al lavoro (Child, 2001): se l'organizzazione dominante proviene da un paese LME imporrà dei cambiamenti nei processi molto rapidamente, specialmente se anche l'acquisita è in un paese dalla cultura liberale e permissiva; al contempo, quando è coinvolta un'organizzazione un paese CME indipendentemente dal ruolo che essa ha i cambiamenti dovranno essere più gradualmente, e si tenderà ad evitare rivoluzioni radicali.

-Sull'ambito dei *valori* la scelta decisione strategica che i manager dovranno prendere riguarda principalmente il come e quanto velocemente imporre la cultura della propria azienda; il fatto che le due organizzazioni non operano nello stesso mercato aiuterà ad evitare molti dei conflitti che si potevano verificare in caso di Overcapacity M&A, come la rivalità latente tra i gruppi e i potenziali contrasti sui metodi di lavoro. Ancora una volta, se entrambe le organizzazioni operano in contesti nazionali LME non ci saranno ostacoli alla trasmissione dei valori e della cultura aziendale da parte dell'acquirente; invece, in caso di acquisizione di organizzazioni che appartengono a culture CME, il management dell'organizzazione dominante dovrà essere più prudente e cercare di rispettare le tradizioni della cultura ospitante.

Nei casi di **M&A come Sostituto della Ricerca e Sviluppo** lo scopo principale dell'organizzazione acquirente è quello di acquisire le competenze strategiche oppure i brevetti che ha sviluppato l'organizzazione acquisita e che non potrebbe sviluppare e sfruttare da sé.

-Nelle acquisizioni di questo tipo la motivazione principale che porta al merger è quella di appropriarsi delle *Risorse chiave*. Ciò significa che per l'impresa acquirente il focus principale deve essere sulla ritenzione all'interno dell'organizzazione dei talenti chiave e, quindi, in questo tipo di acquisizioni la funzione di Risorse Umane ricopre un ruolo centrale.

-Il ruolo della funzione HR non è solo quello di mantenere i talenti chiave, ma anche quello di favorire lo scambio delle conoscenze e delle competenze attraverso l'istituzione di *processi* e pratiche di gestione delle risorse umane che favoriscano la comunicazione, la trasmissione del sapere e la cooperazione tra i lavoratori. In questo, soprattutto in quelle industry in costante evoluzione tecnologica, il tempo è un fattore cruciale: prima si riesce ad integrare le risorse umane, prima esse potranno iniziare a lavorare insieme e a produrre risultati.

-La differenza di *valori*, invece, si manifesta perché l'organizzazione acquirente di solito ha dimensioni più grandi e una struttura maggiormente burocratizzata dell'acquisita; per questo motivo spesso i lavoratori

dell'organizzazione dominata, che ha un'impronta più imprenditoriale e tesa all'innovazione, si trovano a relazionarsi con una cultura aziendale più formale e molto focalizzata su obiettivi finanziari, con una visione a breve termine (Bower,2001). In questo caso gli Human Resources Manager devono cercare di riconciliare la mentalità della grande compagnia e quella dell'impresa più piccola, magari una start up e improntata alla creatività e all'innovazione.

Vedremo nel caso di studio nei prossimi capitoli come sono state gestite le differenze culturali tra Zimmer e Biomet, le due imprese coinvolte nell'acquisizione presa in analisi. Cercheremo di comprendere quali problematiche si sono manifestate, le cause di esse, e le decisioni del management per poter favorire il processo di integrazione post merger.

TRASMISSIONE DELLE CONOSCENZE E DELLE COMPETENZE

La seconda importante questione nei processi di fusione e acquisizione è quella della trasmissione delle conoscenze e delle competenze. Nel paragrafo precedente è stato sottolineato diverse volte come l'importanza dell'integrazione e della collaborazione tra le risorse umane delle due organizzazioni si importante al fine di sfruttare congiuntamente le risorse di conoscenza caratteristiche delle due imprese coinvolte nel merger. La ricerca evidenzia come l'influenza delle pratiche di gestione delle risorse umane abbiano un ruolo chiave nel favorire la condivisione della conoscenza nelle fasi di integrazione post merger (Almor, Tarba & Benjamini, 2009; Graebner, 2004; Sarala, Junni, Cooper & Tarba, 2014; Stahl et. al., 2013; Weber et. al., 2010; Zhang et. al., 2015).

La condivisione delle conoscenze può essere definita come “Un processo di reciproca comprensione, integrazione e costruzione di un senso comune, legato alle attività dell'organizzazione” (Willem & Scarbrough, 2002) e avviene quando “persone che condividono un obiettivo comune ed esperimentano problematiche simili scambiano idee e informazioni” al fine di trovare delle soluzioni che possano apportare un beneficio comune (MacNeil, 2003). Mentre è ormai appurato una fruttuosa trasmissione delle conoscenze sia favorita dall'integrazione delle culture e dalla collaborazione fra le risorse umane, studi più recenti hanno dimostrato che è vero anche l'inverso: il processo di condivisione delle risorse di conoscenza e competenza facilita il processo di integrazione culturale (Junni & Sarala, 2011), aiuta a colmare le differenze tra le culture e favorisce la convergenza tra le identità delle organizzazioni (Sarala & Vaara, 2010).

In definitiva si può affermare che il successo del processo di condivisione delle conoscenze è una condizione necessaria per riuscire ad sviluppare le sinergie nel processo di acquisizione o fusione (Bresman et. al., 1999; Capron & Mitchell, 1998; Haspelagh & Jemison, 1991), e potremmo spingerci oltre affermando che le sinergie non si ottengono semplicemente unendo le competenze presenti nelle due organizzazioni, ma solo mettendole in comune e facendo interagire le risorse (Grant, 1996). Tuttavia gli studi sulle pratiche di HRM utili a favorire il processo di condivisione delle competenze sono pochi e, inoltre, non c'è un framework teorico condiviso in letteratura . Per quale motivo? Probabilmente perché le

variabili sono moltissime e è molto complicato, se non impossibile, proporre una linea generale di azione per favorire il trasferimento delle conoscenze.

In effetti ci sono moltissimi fattori che incidono sulla condivisione delle competenze nel periodo post merger: in primo luogo è necessario un alto livello di integrazione a livello di capitale umano, inteso come tempo utilizzato e lavoro in team (Puranam, Singh & Zollo, 2003, 2006; Puranam e Srikanth, 2007; Ranft, 2006; Ranft & Lord, 2002; Weber et. al., 2011; Weber, Tarba & Rozen-Bachar, 2011). I rischi e le sfide che i manager dovranno affrontare, in questi casi, possono essere diversi: potrebbero incontrarsi contrasti dovuti alla diversa cultura organizzativa (Drori, Wrzesniewski & Elli, 2011; Lubatkin, Schweiger & Weber, 1999; Schweizer, 2006; Weber & Tarba, 2011), oppure si potrebbero perdere risorse umane chiave a causa dei possibili turnover post acquisizione (Ahammad, Glaister, Weber & Tarba, 2012; Krug, Wright & Kroll, 2014; Ranft & Lord, 2000), e molto spesso il management dovrà scegliere tra le routine organizzative dell'impresa acquirente e dell'acquisita (Puranam, Singh & Chaudhuri, 2009).

È quindi cruciale comprendere che non si può raggiungere un soddisfacente livello di condivisione delle conoscenze, competenze e abilità senza passare attraverso la formazione di un'identità comune e l'integrazione culturale tra le organizzazioni (Seo & Hill, 2005; Rottig, 2011).

In un contesto di questo tipo il compito degli Human Resources Manager sarà quello di implementare delle strategie e delle pratiche di gestione delle risorse umane che facilitino la condivisione e la trasmissione delle conoscenze, delle competenze e delle abilità, rafforzando il capitale umano e il capitale sociale dell'organizzazione (Cabello-Medina et. al., 2011; Lepak & Snell, 1999, 2002). Come abbiamo visto in precedenza i manager attraverso la formulazione e l'implementazione di pratiche di HRM promuovono la cooperazione e l'integrazione tra i lavoratori nella fase post-merger, e questo vale anche per la condivisione di conoscenze e competenze.

Tuttavia la ricerca dimostra come le pratiche di HRM da sole non bastano per facilitare la condivisione e la trasmissione delle competenze: è necessario che ci siano dei meccanismi sociali condivisi, come un linguaggio comune, o dei canali interni di comunicazione (Aklamanu, Degbey & Tarba, 2015).

ABILITÀ, MOTIVAZIONE E OPPORTUNITÀ

Entrando nello specifico, come le pratiche di HRM contribuiscono a favorire i processi di condivisione e trasmissione delle conoscenze?

La letteratura che si occupa di knowledge management, per rispondere a questa domanda, ha proposto tre leve attraverso le quali le pratiche di HRM favoriscono la condivisione delle conoscenze. Esse sono:

-*L'abilità*, cioè le competenze di base che si sviluppano attraverso i processi di recruitment o di formazione, che servono ai lavoratori a comprendere e utilizzare le conoscenze ottenute nel processo di

integrazione post Merger. Le pratiche attraverso le quali si possono migliorare le competenze sono principalmente il processo di selezione e quello di formazione e sviluppo.

Attraverso il processo di selezione l'organizzazione può cercare all'esterno le figure professionali che ritiene possano facilitare il processo di integrazione e condivisione delle conoscenze, che abbiano capacità di relazionarsi con i componenti del team di lavoro, di comunicare con i colleghi.

I processi di formazione e sviluppo, invece, sono intesi ad aumentare le competenze, le conoscenze e le abilità dei membri che già fanno parte dell'organizzazione, e di orientare le risorse verso una mentalità più aperta e improntata sulla condivisione e la collaborazione, per prepararli al processo di integrazione.

-La *Motivazione*, che possiamo definire come "l'insieme dei motivi che spingono ad agire l'individuo, che sono in relazione ai diversi obiettivi e interessi e sono guidati da processi cognitivi ed emotivi" (Gabrielli, 2010). In ambito organizzativo e nel contesto della fase post merger, quindi, è importante motivare le risorse umane a condividere le proprie conoscenze e competenze; questo si può fare principalmente attraverso un sistema di ricompense economiche e non.

Dal punto di vista economico, quindi della compensation, è importante combinare la retribuzione individuale a quella collettiva al fine di promuovere un approccio collaborativo e di team.

Parallelamente è importante che i manager sottolineino l'importanza della collaborazione, della condivisione delle risorse e delle conoscenze, e che i capi diano il buon esempio (leading by example): esso è una potente forma di motivazione.

-L'*opportunità* di condividere conoscenze e competenze è un fattore altrettanto importante; il management deve progettare una struttura che faciliti la comunicazione, la collaborazione e che metta le risorse nelle condizioni di mettere insieme le proprie conoscenze. Le pratiche di HRM per aumentare le opportunità di condivisione di conoscenze e competenze sono molti, e incidono a tutti i livelli dell'organizzazione.

Ad esempio, se osserviamo l'ambiente fisico di lavoro, la progettazione di spazi aperti e comuni, di uffici senza barriere è un primo strumento che può facilitare la comunicazione.

Dei programmi di rotazione del Job fanno sì che i lavoratori abbiano un task sempre differente, e che siano inseriti in team dalla composizione variegata; questo aiuta a costruire un clima informale e a non formare gruppi divisi tra i lavoratori dell'organizzazione acquirente e di quella acquisita.

È anche importante che si definiscano dei modi di lavorare comuni ai lavoratori di entrambe le organizzazioni; questo richiede un lavoro molto specifico, e in questi casi spesso si rende necessaria l'istituzione di un team con componenti di entrambe le organizzazioni che si occupi di promuovere le Best Practices.

Infine è importante che il management dell'organizzazione sia coinvolto in questi cambiamenti, contribuendo a instaurare un clima collaborativo e informale, essendo disponibile ad ascoltare i suggerimenti dei sottoposti, ed eliminando gli status symbol.

PRATICHE DI HRM PER FAVORIRE LA CONDIVISIONE DI COMPETENZE E CONOSCENZE

Come è stato già detto in precedenza, durante il processo di integrazione post merger la responsabilità dei manager è enorme, perché implementare strategie di gestione delle risorse umane in modo corretto può portare vantaggi all'organizzazione sia dal punto di vista del capitale umano, migliorando le competenze e le capacità dei singoli individui che compongono l'organizzazione, che dal punto del capitale sociale.

Il concetto di capitale sociale (Social Capital) è legato al valore delle relazioni sociali tra gli individui che fanno parte di un'organizzazione, e al valore che esse conferiscono. Nahapiet e Goshal (1998) hanno individuato tre dimensioni, distinte ma interconnesse, che caratterizzano il capitale sociale di un'organizzazione. La *dimensione cognitiva*, in base alla quale si valuta come e quanto i componenti di una rete sociale condividono una prospettiva e una visione comune (Nahapiet & Goshal, 1998; Rottig, 2011); la *dimensione strutturale*, che rappresenta la composizione della rete di relazioni fra tutti i componenti dell'organizzazione (Cabello-Medina, 2011); la *dimensione relazionale*, che analizza i le relazioni dei componenti dell'organizzazione da un punto di vista qualitativo (Dyer & Singh, 1998; Fukuyama, 1997; Tsai & Goshal, 1998).

Attraverso le pratiche di HRM si può contribuire a migliorare ciascuna di queste dimensioni che compongono il capitale sociale, in modo da rafforzare l'organizzazione e facilitare il processo di condivisione delle conoscenze, ma anche quello di integrazione tra le risorse delle due organizzazioni.

In questo paragrafo intendo analizzare le proposte della letteratura riguardanti le pratiche di HRM, analizzando il modo in cui contribuiscono a potenziare il capitale sociale dell'organizzazione.

Composizione dei team

La composizione dei team di lavoro è importantissima, soprattutto nel periodo post merger: in momenti come questi, infatti, i lavoratori delle due organizzazioni non si conoscono e quindi non conoscono il livello di abilità e competenze dei nuovi colleghi; questo può portare a una mancanza di fiducia tra i lavoratori, che quindi tenderanno a continuare a lavorare solo con le persone che conoscono, i colleghi provenienti dalla stessa organizzazione di cui facevano parte.

Per questo motivo la proposta è di scegliere i membri dei gruppi di lavoro basandosi sulle referenze personali, oltre che sull'esperienza e le competenze. Il vantaggio di questo metodo risiede nel fatto che chi propone un collega o un sottoposto per far parte di un gruppo sarà giudicato dai colleghi sulla base della prestazione della persona che ha raccomandato. La reputazione del manager dipenderà dal lavoro nel

gruppo della persona da lui proposta e, quindi, sarà molto attento nello scegliere chi reputa più valido (Breugh, 1992). Inoltre il manager potrà contare su parte della rete di conoscenze che ha già a disposizione per formare il nuovo team.

Questo particolare metodo di selezione permette di rinforzare la componente relazionale e strutturale del capitale sociale, in quanto i nuovi membri del gruppo non dovranno formare la rete sociale partendo da zero, ma potranno appoggiarsi al network già esistente (Brass & Lablanca, 1999; Dyer & Singh, 1998; Zaher & Bell, 2005).

Training e Coaching

Un altro modo per rafforzare il capitale sociale e al contempo le conoscenze individuali è quello di promuovere progetti di training e coaching. Mentre il training viene svolto in un contesto di gruppo, nel coaching l'interesse del formatore è indirizzato a un singolo individuo. Il training può essere formale o informale:

Nel primo caso il processo di training si baserà su lezioni svolte in un contesto di classe, tenute da manager dell'organizzazione o da formatori professionali esterni, che possono servire a far comprendere le business operations, la struttura, i sistemi di lavoro della nuova organizzazione, o essere incentrate su aspetti più tecnici come la produzione, la finanza o la logistica; i progetti di training formale possono anche focalizzarsi su aspetti più "soft", per favorire la comprensione della cultura organizzativa, dei valori e delle norme che si vogliono instaurare nell'organizzazione nel periodo post-merger (Kang et. al., 2007) e contribuire nel formare un'identità collettiva (Gioia et. al., 2010).

La formazione informale, svolta direttamente sul posto di lavoro (on the job), non solo serve a formare i lavoratori, ma anche a creare un clima di collaborazione e di intraprendenza. È importante che il processo di apprendimento in questi casi non sia solo Top-Down: l'atmosfera di aggregazione e di apertura può anche favorire l'interscambio di idee e know how tra gli stessi lavoratori. Per questo i manager devono favorire la socializzazione e creare un ambiente stimolante e informale, promuovendo momenti di aggregazione anche non legati al lavoro (Sinkovics et. al., 2011).

I programmi di training e coaching hanno il vantaggio di rafforzare contemporaneamente sia il capitale umano di conoscenze che il capitale sociale dell'organizzazione, al fine di favorire sia l'integrazione culturale e umana che quella dal punto di vista lavorativo (Haspeslagh & Jeminson, 1991; Sales & Mirvis, 1984; Shrivastava, 1986).

CASO DI STUDIO PROPOSTO

Nei prossimi capitoli osserveremo nel particolare un caso di studio su una acquisizione recente riguardante una particolare industry, cioè quella dell'industria bio-medicale: nello specifico osserveremo l'acquisizione di Zimmer nei confronti di Biomet, due multinazionali leader nel settore ortopedico.

Per comprendere le azioni messe in campo dal Management della Newco nata dalla fusione, ho intervistato il direttore delle Risorse Umane per l'area EMEA di Zimmer-Biomet Angelo Binetti.

L'obiettivo di ricerca era quello di comprendere l'influenza del contesto culturale, della cultura aziendale e della strategia di M&A nel favorire il processo di integrazione e la condivisione di competenze e conoscenze tra le risorse umane di Zimmer e Biomet nel periodo successivo all'acquisizione.

CAPITOLO 2

INDUSTRIA BIOMEDICA: OVERVIEW E TREND RECENTI

Per riuscire a capire le ragioni che hanno portato alla fusione tra Zimmer e Biomet è importante analizzare il contesto del mercato in cui esse operano, e avere le idee chiare sui trend recenti e sulle aspettative future che riguardano il settore.

L'industria sanitaria, si occupa di integrare, servire, e fornire i prodotti e i servizi che servono al Sistema Sanitario per svolgere il proprio compito, che secondo la definizione dell'Organizzazione Mondiale per la Sanità è quello di "promuovere, ristabilire e mantenere la salute nel mondo". Essa è una delle più grandi industrie nel contesto economico mondiale ed è in costante crescita; in buona parte dei paesi del mondo la spesa pubblica per il finanziamento del sistema sanitario raggiunge quasi il 15% del PIL. Per dare un'idea delle dimensioni di questo settore solo negli Stati Uniti sono 16 Milioni le persone a cui da impiego (Statista.com).

In realtà il concetto di industria sanitaria estremamente vasto dato che al suo interno ci sono diversi settori, nei quali vengono impiegate tecnologie diverse, si rivolgono a mercati diversi, e molti di questi settori hanno dimensioni enormi e generano a livello globale fatturati da decine di miliardi di dollari. Tra i settori più importanti possiamo elencare:

-Il *settore ospedaliero* ha come principale scopo quello della gestione delle strutture sanitarie e ambulatoriali. In questo settore trovano impiego dottori e infermieri, ma anche fisioterapisti, operatori socio sanitari e a tutto il personale di sostegno. Il settore ospedaliero ha un ruolo cruciale nella cura e la difesa della salute, e fornisce gran parte delle prestazioni di cura.

La principale questione che riguarda il settore ospedaliero è quella del finanziamento: in molti stati esso è garantito dallo stato attraverso le tasse, mentre in altri lo stato non interviene o interviene solo in minima parte nel finanziare la spesa sanitaria, e i cittadini devono pagare di tasca propria o sottoscrivere assicurazioni sanitarie private.

-Il *settore della cura e dell'assistenza* è quello che si occupa del sostegno e della cura di quelle persone le quali, perché disabili o anziane, non sono autosufficienti. Anche in questo particolare settore trovano occupazione infermieri, operatori sanitari e altre figure specializzate.

Come per il settore ospedaliero in alcuni casi esso è sovvenzionato dallo stato, ma nella stragrande maggioranza dei casi sono i privati a pagare per questi servizi.

-Il *settore farmaceutico* è, probabilmente, il più grande e rappresentativo nell'industria sanitaria; il fatturato del settore farmaceutico nel mondo del 2015 è stato di oltre 1000 Miliardi di Dollari; il core business delle aziende farmaceutiche è lo sviluppo, la produzione e la messa in commercio di farmaci e medicazioni.

Tra i player globali del settore farmaceutico i principali sono le americane Pfizer, Johnson & Johnson e Abbott ma anche le europee Roche, Sanofi, Novartis e GlaxoSmithKline. In questo settore i farmaci più venduti sono quelli oncologici, quelli per il trattamento del dolore, per il diabete e per i disturbi cardiovascolari.

Più che in ogni altro settore in quello farmaceutico il successo e la sopravvivenza delle compagnie è legata alla Ricerca e Sviluppo di nuovi farmaci, le compagnie più grandi arrivano a spendere fino al 20% dei propri ricavi in R&D.

-Infine c'è il *settore delle tecnologie mediche*: che produce due tipologie di prodotti principalmente: da un lato strumenti e macchinari per la prevenzione, la diagnosi e la cura di malattie, dall'altro tutti gli dispositivi in grado di replicare e ripristinare le funzioni del corpo umano, come possono essere protesi oppure pacemaker. Globalmente il settore Medtech ha registrato un giro di affari di oltre 350 miliardi di dollari nel 2015.

TREND DELL'INDUSTRIA SANITARIA: STRUTTURA, CONSUMATORI, TECNOLOGIA

I cambiamenti dell'industria sanitaria in questi anni sono causati da forze contrastanti che spingono il mercato in direzioni opposte. Da un lato la domanda di servizi medico sanitari è in continua crescita, e grazie alle recenti innovazioni tecnologiche le soluzioni offerte al mercato sono moltissime e si possono offrire nuovi trattamenti e cure. Al contempo, però, c'è una pressione molto forte per ridurre i costi sia da parte delle istituzioni che da parte del mercato (Deloitte, 2015).

La spesa globale per l'accesso alla sanità cresce costantemente a un tasso che si aggira sul 3% annuo, e nel 2013 ha superato i 7200 miliardi di dollari. Se si considera il PIL mondiale viene impiegato per la spesa medica il 10,6%. Inoltre, le aspettative per il futuro indicano che nel 2018 la spesa medica globale dovrebbe raggiungere i 9300 miliardi di dollari (The Economist Intelligence Unit, 2014). Come si spiega questa espansione costante dell'industria sanitaria mondiale anche in un periodo storico come questo in cui le potenze economiche storiche hanno ripreso a crescere da pochi anni e comunque a un ritmo piuttosto lento? Ci sono diverse spiegazioni, una principalmente demografica e l'altra legata ai cambiamenti nell'economia a livello globale.

CRESCITA DELLA DOMANDA A LIVELLO GLOBALE

Dal punto di vista demografico si registrano due trend che sono collegati fra loro: il primo è quello di un aumento della popolazione mondiale, il secondo è quello di un progressivo aumento dell'età media.

La popolazione mondiale, secondo il Rapporto finale sulle prospettive della popolazione mondiale delle Nazioni Unite (UN, 2015) nel 2015 era di 7,3 miliardi di persone e ha registrato un aumento del 1,18% rispetto all'anno precedente, cioè di circa 83 milioni di persone. L'aumento della popolazione ha subito un leggero rallentamento rispetto a 10 anni fa (al tempo cresceva al tasso dell'1,24% annuo). Secondo le

proiezioni entro il 2030 la popolazione raggiungerà gli 8,5 miliardi. Un aspetto peculiare è che i due continenti che ad oggi sono più popolati (Asia e Africa) sono quelli che cresceranno di più nei prossimi anni, mentre il continente europeo vedrà la popolazione diminuire a partire dal prossimo decennio.

Le principali ragioni dell'aumento della popolazione sono da ritrovare nell'allungamento dell'aspettativa di vita la quale secondo le stime raggiungerà i 73,7 anni entro il 2018 (in confronto ai 72,7 del 2013); la combinazione di queste due tendenze porterà ad una situazione in cui entro il 2020 il 10% della popolazione mondiale avrà almeno 65 anni, mentre in aree come l'Europa o il Giappone gli over 65 potrebbero rappresentare addirittura un quarto degli abitanti (The Economist Intelligence Unit, 2014).

L'aumento della durata media della vita e della popolazione va attribuito principalmente ai risultati ottenuti nella cura di mali come il cancro o le malattie cardiovascolari fino ad alcuni anni fa avevano tassi di mortalità molto più elevati; inoltre pratiche di vaccinazione e sanitizzazione si stanno diffondendo sempre di più anche se, soprattutto nei paesi in via di sviluppo, sono ancora molto diffuse malattie trasmissibili come l'AIDS e la tubercolosi. Nelle economie avanzate, invece, come risultato dell'urbanizzazione e della diffusione di stili di vita sedentari, l'aumento dell'obesità e la vasta diffusione del tabacco hanno inciso pesantemente nel limitare gli effetti degli avanzamenti della ricerca contro cancro e malattie cardiocircolatorie, che rimangono le principali cause di morte nei paesi industrializzati. Inoltre si registra un aumento preoccupante nel numero di persone affette da diabete, obesità e altre condizioni croniche.

In pratica gli effetti della ricerca e quelli demografici e degli stili di vita si stanno contrastando vicendevolmente, per cui mentre da un lato diminuisce la mortalità dall'altro aumentano le persone che soffrono di malattie croniche e si trovano a dover usufruire di cure continue.

PRESSIONE PER LA RIDUZIONE DEI COSTI

Parallelamente negli ultimi anni sta crescendo la pressione per ridurre i costi, le inefficienze e gli sprechi. Storicamente nel mondo gran parte delle spese sanitarie sono sostenute dagli stati, e il finanziamento pubblico della sanità viene sostenuto dalle tasse pagate dai cittadini; in alcune economie (come gli Stati Uniti) le assicurazioni sanitarie svolgono un ruolo importantissimo nel finanziamento della spesa sanitaria. Con la crisi economica degli ultimi anni i governi hanno iniziato a cercare il modo di abbassare i costi della sanità ed eliminare le inefficienze, cercando di risolvere alcuni problemi storici come gli sprechi, gli elevati prezzi dei farmaci e delle forniture mediche, oltre alla mancanza di prevenzione.

Gli sprechi sono uno dei problemi più gravi che affliggono la sanità a livello mondiale: l'utilizzo di esami e pratiche mediche, o la prescrizione di farmaci non necessari non solo rischiano di essere infruttuosi o addirittura dannosi per i pazienti, ma contribuiscono a far lievitare i costi del servizio medico sanitario. Basti pensare che secondo una stima dell'Harvard Business Review negli Stati Uniti nel 2014 su 3200 miliardi di dollari di spesa sanitaria 1000 miliardi sono stati causati da sprechi, cioè prezzi troppo alti dei

prodotti, prescrizione fraudolenta o abusiva di farmaci e esami, o inefficienze o causate da una cattiva gestione delle risorse.

Un'altra causa dell'aumento dei costi del servizio sanitario è da imputarsi all'eccessivo costo dei farmaci, e dei medical device; le compagnie del settore sono riuscite negli anni a raggiungere un grande potere di mercato contando sul fatto che contrattavano con le singole strutture ospedaliere o addirittura i singoli dottori, e grazie alle loro dimensioni e alla loro influenza sono riuscite a praticare prezzi molto di vendita molto alti; inoltre si è sviluppata la tendenza a prescrivere farmaci, esami e terapie anche quando non erano necessari. Se si considerano questi fattori congiuntamente si capisce per quale motivo i governi hanno iniziato a cercare di abbassare i prezzi con politiche anche aggressive: da un lato con leggi e campagne per favorire la prescrizione dei farmaci generici e, dall'altro, centralizzando gli acquisti delle forniture ospedaliere per poter esercitare una maggior leva nei confronti delle compagnie.

Tutte queste politiche volte alla riduzione dei costi della sanità hanno finito per erodere i profitti delle aziende del settore le quali, di conseguenza, devono trovare nuovi modi per aumentare i margini di guadagno, e le vendite. Le risposte prodotte dalle aziende del settore sono state principalmente di due tipi:

-La prima risposta è l'investimento nelle tecnologie e nell'innovazione; continuare a investire su tecnologie di produzione, materiali innovativi e R&D è sicuramente uno dei modi per riuscire ad accrescere i guadagni nei prossimi anni.

Tutte le compagnie del settore medico sanitario hanno compreso come la ricerca sia il modo principale per ottenere vantaggi competitivi rispetto al mercato, e per questo la quota di fatturato dedicata alla Ricerca e Sviluppo dalle organizzazioni dell'industria farmaceutica e delle biotecnologie è in costante crescita: negli ultimi anni si stanno scoprendo e testando nuove molecole per i farmaci a un ritmo che non ha paragoni col passato, ma anche nuovi materiali e nuove tecniche. Nel solo settore dei dispositivi medici ogni anno vengono depositati circa 30000 brevetti, e il numero è in costante crescita dal 2009 (Assobiomedica, 2015).

Per fare un esempio sulle enormi potenzialità della ricerca e dell'innovazione tecnologica nell'ultimo decennio sono stati fatti enormi passi avanti nella lettura del genoma umano; da qui è nata una branca della medicina, detta appunto medicina personalizzata che la Personalized Medicine Coalition definisce come "l'utilizzo nei metodi di analisi del genoma per meglio trattare una malattia o la predisposizione ad essa in un paziente" (FDA, 2013); solo qualche anno fa mappare il genoma umano per fini medici era un'operazione che costava decine di migliaia di dollari, mentre oggi esso costa tra i 150 e i 2000 dollari, in base alla natura e alla complessità del test che si desidera fare (Genetic Home Reference, www.ghr.nlm.nih.gov); i progressi in questo campo potrebbero permettere in futuro di creare delle cure personalizzate su ogni singolo individuo mantenendo bassi i costi delle analisi e delle diagnosi (Donato, 2015).

Le imprese, inoltre, stanno lavorando per trovare soluzioni in grado di ridurre gli sprechi e gli scarti di produzione, applicando soluzioni di lean production e investendo fortemente sulle Information Technologies. Ad esempio nel campo dei Medical Devices si sta rivolgendo l'attenzione sulle stampanti 3D, in particolare sulla possibilità di utilizzare per produrre pezzi personalizzati e progettati individualmente per la produzioni di protesi o impianti, e associare una riduzione dei costi di produzione straordinaria alla totale personalizzazione e customizzazione dei prodotti, che sarebbero progettati e prodotti per andare incontro alle richieste di ogni singolo cliente.

Inoltre, la rivoluzione digitale degli ultimi anni porterà enormi vantaggi anche nella riduzione dei costi e dei tempi di comunicazione tra pazienti e medici e contribuire ad aumentare il livello di coordinazione tra gli istituti apportando vantaggi enormi sia dal punto di vista dei costi che dal punto di vista della qualità del servizio: si potrebbe, ad esempio, facilitare l'accesso alle cure a chi vive in aree rurali, o raggruppare in un unico database o in un cloud tutte le informazioni e la storia clinica di un paziente, aiutando i dottori a fornire un servizio migliore.

Per tutti questi motivi le compagnie del settore stanno effettuando enormi investimenti in R&D, e in tutti i mercati di sta scatenando una competizione per accaparrarsi i migliori talenti; prendendo ad esempio il settore ospedaliero, nei paesi emergenti dell'Asia, ma anche in alcuni paesi europei come la Germania e il Regno Unito, le strutture stanno rivolgendo il loro sguardo all'estero per avere i medici e infermieri con formazione di alto livello (Deloitte, 2015).

Ma anche in altri settori la competizione per i talenti è molto accesa: le compagnie farmaceutiche, biomediche, di medical devices competono per cercare i migliori ricercatori a livello internazionale e, molte delle fusioni che avvengono in questi settori, hanno proprio lo scopo di rafforzare i settori di ricerca e sviluppo.

-Un secondo gruppo di soluzioni per ridurre i costi di produzione è prettamente strategico; le strategie che in questi anni stanno emergendo nel settore sono principalmente due, la focalizzazione e la crescita tramite M&A .

Molte compagnie farmaceutiche o biomediche stanno implementando strategie di focalizzazione con successo (Behnke, Retterath, Van Biesen, 2016) ; anche le compagnie più grandi sul mercato scelgono sempre più spesso di focalizzarsi su un numero limitato di produzioni, e concentrano le loro risorse nel progettare, produrre e commercializzare i prodotti migliori sul mercato. In questo modo riescono a praticare un prezzo premium per i loro prodotti e, al contempo, non perdere quote di mercato.

A livello di mercati, una delle conseguenze di questo trend è che le imprese leader di mercato nei vari campi tendono a consolidare la propria posizione, e spesso si pongono come riferimento anche per quelle start up che hanno sviluppato delle buone idee e cercano partner per la sperimentazione e la

commercializzazione del nuovo prodotto. Il che ci porta al secondo trend strategico del settore, cioè il consolidamento tramite fusioni e acquisizioni.

Le fusioni e le acquisizioni, sia nel settore farmaceutico che in quello dei medical device sono in costante aumento; attraverso le acquisizioni le grandi compagnie del settore riescono a mantenere alta la competitività sia nei confronti degli acquirenti istituzionali che dei concorrenti. Proprio per questo motivo si è praticamente scatenata una “corsa alle M&A”, in cui le compagnie più grandi concorrono fra loro per acquistare sia start up innovative che imprese consolidate ma di dimensioni minori. I driver principali di queste acquisizioni sono, in sintesi, quello della crescita e quello della ricerca sul mercato di nuove soluzioni di ricerca e sviluppo.

I vantaggi della crescita delle dimensioni dell’organizzazione sono diversi: dal punto di vista della produzione si cerca di creare sinergie e ottenere economie di scala, rispetto al mercato si guadagna potere di mercato e autorevolezza nei confronti dei clienti, e si accresce la credibilità nei confronti di quelle imprese di dimensioni minori per promuovere future M&A o collaborazioni. Il secondo driver delle acquisizioni è quello della ricerca e sviluppo: abbiamo precedentemente visto come in un momento come questo in cui si sviluppano nuove tecnologie, nuovi materiali, nuove tecniche a un ritmo mai visto prima conoscenza e competenze sono le risorse che separano le organizzazioni di successo da quelle destinate a fallire; inoltre, per le compagnie di grandi dimensioni quotate in borsa è meno rischioso investire sull’acquisizione di start up che hanno già sviluppato le loro tecnologie anziché spendere in R&S, dato che la fase iniziale dello sviluppo è già stata portata avanti in proprio dalla start up e l’incertezza sui risultati sarà minore.

Come detto precedentemente nell’industria biomedica si stanno consolidando due trend in contrasto fra loro: le rivoluzionarie innovazioni tecnologiche degli ultimi anni hanno reso il percorso di studio e di progettazione dei vari prodotti (sia le molecole per l’industria farmaceutica che le soluzioni nel settore MedTech) molto più veloce, e il mercato ha mostrato una crescente preferenza per i “first mover”, i produttori che per primi introducono il prodotto (Cha & Yu, 2014); questo significa che in queste industrie tradizionalmente caratterizzate da un time to market piuttosto lungo oggi le compagnie sono chiamate a velocizzare il più possibile il processo di progettazione e sviluppo (Azevedo, 2010). Al contempo la pressione alla riduzione dei costi è in costante aumento e per questo motivo le grandi compagnie, soprattutto se quotate in borsa, devono gestire le risorse economiche al meglio.

In questo contesto si sta delineando uno scenario in cui ci sono una costellazione di start up innovative ma che faticano a finanziare le fasi avanzate della ricerca e lo sviluppo dei prodotti, e grandi compagnie che hanno limitata libertà di investimento in innovazione. La soluzione delle acquisizioni da parte delle grandi corporation è quindi naturale, dato che esse riescono ad accentrare il più grande numero di conoscenze e a sviluppare nuovi prodotti con minori probabilità di errore e tagliando i costi di R&D, mentre le startup

ottengono fondi necessari a finanziare la ricerca e, conseguentemente, maggiore stabilità (Fisher & Liebman, 2015).

FOCUS SUL SETTORE ORTOPEDICO

Zimmer Biomet è una delle più grandi società del settore ortopedico a livello globale, e il suo Core Business è la progettazione e la produzione di impianti e protesi per la sostituzione di articolazioni. A livello globale il settore ortopedico ha fatto registrare un fatturato di 34 miliardi di Dollari nel 2014, con attese di crescita nei prossimi anni, soprattutto grazie dall'aumento dell'età media e dalle recenti innovazioni tecnologiche, e si stima che entro il 2020 raggiungerà i 42 miliardi (Sturgis, 2015).

Dal punto di vista geografico nel 2015 oltre la metà delle vendite del settore è stata registrata nel continente nord americano, e l'Europa è stato il secondo continente per ricavi. Il maggior tasso di crescita delle vendite, invece, è stato registrato in Asia dove, grazie alla recente crescita economica, e al conseguente aumento della spesa sanitaria pubblica e privata, si stima un aumento annuale delle vendite superiore all'8% almeno fino al 2024 (Research and Market, 2015).

Nel mercato ortopedico il segmento che ha fatto registrare il maggiore numero di vendite nel 2015 è stato quello delle protesi del ginocchio, seguito da quelle per l'anca. Altri impianti protesici molto venduti sono quelli per la spalla, le vertebre, quelli per uso sportivo o odontoiatrico, oltre a quelli per la traumatologia (Vaidya, 2016).

Ogni segmento ha i propri leader di mercato, anche se osservando il settore nel complesso è evidente che i principali attori sono 5, e andando in ordine decrescente per numero di vendite: DePuy Synthes (emanazione di Johnson&Johnson), Stryker, Medtronic e NuVasive, oltre a Zimmer-Biomet.

Sebbene la leadership di Johnson&Johnson nel mercato negli anni passati fosse molto marcata (ha oltre il 26% delle quote di mercato), gli analisti si aspettano che la fusione tra Zimmer e Biomet possa cambiare lo scenario in pochi anni: ci si aspetta che entro il 2020 Zimmer-Biomet riesca a raddoppiare il numero di vendite del 2014, arrivando ad un fatturato di 8 miliardi di dollari.

Inoltre nell'ultimo anno Zimmer Biomet è stata la compagnia più attiva sul fronte delle acquisizioni, e solo nel 2016 ha chiuso 4 acquisizioni (OrthoStreams.com), incluso l'acquisto per 1 miliardo di dollari di LDR Spine. Questo trend si sta consolidando, e praticamente tutti i grandi player del settore stanno continuando a crescere attraverso fusioni e acquisizioni e, con lo scenario tecnologico in costante cambiamento, non si può prevedere con certezza che struttura avrà il mercato in futuro.

L'unica certezza riguardante il mercato ortopedico, comunque, è che le innovazioni tecnologiche avranno un ruolo determinante nel cambiare la struttura del mercato ortopedico nei prossimi anni. La robotica e le Computer Aided Surgeries stanno rendendo gli interventi di ricostruzione e sostituzione delle articolazioni

sempre più sicuri, efficaci, e meno invasivi, riducendo le controindicazioni e i tempi di recupero dall'operazione.

Al contempo anche protesi e impianti personalizzati sono sempre più disponibili e facilmente realizzabili grazie all'impiego di tecniche di produzione flessibili e delle Information Technologies che rendono il processo di produzione molto più flessibile; quella che fino a qualche anno fa era una prerogativa di piccole imprese e startup ora è diventata la norma, ed anche le grandi compagnie come Zimmer-Biomet, Stryker e Medtronic ora offrono la possibilità di progettare impianti su misura.

La nuova frontiera della customizzazione degli impianti è la possibilità di utilizzare stampanti 3D per produrre impianti personalizzati: mano a mano che le stampanti 3D si evolvono aumentano le possibilità di utilizzo, si possono sfruttare nuovi materiali biocompatibili, e i risultati sono sempre più promettenti.. Questa novità potrebbe essere rivoluzionaria, e rendere entro pochi anni accessibile a tutti protesi e impianti di ogni genere e progettati su misura.

CAPITOLO 3

LA FUSIONE ZIMMER BIOMET: CASO DI STUDIO

Storia di Zimmer e Biomet

La Zimmer Manufacturing Company venne fondata nel 1927 da Justin O. Zimmer a Warsaw, Indiana, città che tuttora rimane la sede del quartier generale. Il primo prodotto commercializzato era un particolare tipo di stecca in alluminio per ridurre le fratture e negli anni 30 vengono introdotti i primi dispositivi di immobilizzazione interna delle ossa, come i cosiddetti “Chiodi di Kirschner” o le “stecche di Bohler-Braun”. A partire dagli anni 50 vennero sviluppate le prime protesi per l'anca e per il ginocchio, che ancora costituiscono il core business di Zimmer. Negli 1972 Zimmer diventa un'affiliata di Bristol-Myers e, con le nuove risorse economiche aggiunge nuovi prodotti e nuovi materiali e si espande al di fuori degli Stati Uniti; alla fine degli anni 80 Zimmer fattura circa 500 milioni di dollari all'anno. Gli anni 90 sono caratterizzati dall'introduzione di nuovi materiali biocompatibili, che garantiscono maggiore durata e un'ampia gamma di utilizzi. Nel 2000 Bristol-Myers Squibb annuncia un piano di disinvestimento in Zimmer, la quale nell'anno seguente diventa una società indipendente quotata sul mercato. Negli anni successivi Zimmer comincia a crescere, acquistando diverse società del settore e brevetti sviluppando, al contempo, soluzioni proprie. Il 24 aprile 2014 Zimmer annuncia di aver trovato un accordo per acquistare Biomet per 14 miliardi di dollari; tuttavia, a causa dei lunghi processi di giudizio delle autorità garanti per la concorrenza, l'acquisizione diventa ufficiale solo il 24 Giugno 2015, con la nascita di Zimmer Biomet Holdings (Zimmer.com).

Biomet venne fondata nel 1977 da Dane A. Miller, Niles L. Noblitt, Jerry L. Ferguson e M. Ray Harroff a Warsaw, Indiana e sin da subito è entrata nel business dei prodotti ortopedici ad alto contenuto tecnologico e a partire dal 1982 è stata quotata in borsa. Nel 1984 entrò nel mercato europeo con l'acquisizione di Orthopaedic Equipment Company (OEC), un'azienda specializzata in dispositivi di fissazione interna e forniture per la chirurgia. Nel 1988 acquisisce la Electro-Biology, Inc. , ed entra nel mercato dell'elettrostimolazione per la crescita ossea. Negli anni 90, invece, tramite una serie di acquisizioni e joint venture allarga la propria offerta a prodotti per artroscopia, per chirurgia craniomaxillofacciale, e protesi odontoiatriche. Contestualmente alla fusione con LVB Acquisition , nel settembre 2007, avviene anche il Delisting di Biomet (Biomet.com).

Al momento della fusione Zimmer e Biomet erano due società simili, ma al contempo diverse: entrambe operavano nel mercato ortopedico ed entrambe focalizzavano il proprio business sulla produzione di impianti protesici utilizzando, ricercando e sperimentando tecniche e materiali all'avanguardia. Tuttavia c'erano anche grandi differenze tra le organizzazioni, soprattutto tra le culture e le filosofie organizzative.

Prima di analizzare nello specifico le differenze tra le società da un punto di vista della cultura organizzativa, credo che sia utile disegnare un profilo delle organizzazioni e avere alcuni dati numerici utili a comprendere meglio le scelte strategiche di Zimmer Biomet durante il processo di acquisizione.

Nel 2014, l'ultimo anno prima dell'acquisizione, Zimmer ha fatturato 4,67 miliardi di dollari (Zimmer, 2015), e aveva circa 10.000 dipendenti, 1.000 dei quali erano impiegati in Ricerca e Sviluppo; aveva sede in circa 30 paesi al di fuori dagli Stati Uniti (S.E.C., 2015) e distribuiva i suoi prodotti in oltre 100 paesi in tutto il mondo, anche se gran parte di essi avevano funzione di rappresentanza o servivano come punto di riferimento per venditori e clienti. La maggior parte degli stabilimenti di produzione è sparsa per gli Stati Uniti, ad eccezione degli impianti di Shannon (in Irlanda) e Winterthur (in Svizzera), che funge anche da quartier generale di Zimmer in Europa.

Biomet, invece, aveva un fatturato di 3,2 miliardi di dollari e 9200 impiegati circa (Forbes.com, 2015); la rete distributive era meno estesa, ma i suoi prodotti erano comunque venduti in più di 90 paesi nel mondo. Gli stabilimenti di produzione nel mondo erano 16 ma, rispetto a Zimmer, Biomet effettuava un maggior numero di operations in suolo europeo: questo perché con l'acquisizione di Merck KGaA nel 2004 aveva rafforzato la propria presenza in Europa, dove era arrivata ad avere sedi in 22 diversi paesi (Biometitaly.it).

DIFFERENZE NELLE CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE E SFIDE PER L'INTEGRAZIONE

Ma probabilmente l'elemento che maggiormente segnava la differenza tra le due società al momento dell'acquisizione era a livello di proprietà e sin dall'inizio dell'intervista al Dott. Binetti sono emerse le differenze tra le due società: Zimmer era una public company quotata in borsa dal 2001, e prima era stata un'affiliata di Bristol-Myers Squibb, che a sua volta era quotata al NYSE; Biomet, al contrario in seguito all'acquisizione da parte del fondo LVB Acquisition Inc., un consorzio di investitori in private equity, aveva effettuato il delisting e dal 2007 era una private company.

La differente natura dell'azionariato ha fortemente condizionato il percorso delle due organizzazioni negli anni precedenti all'acquisizione; gli obiettivi degli azionisti erano diversi, e questo si è riflesso a tutti i livelli dell'organizzazione: diverse strategie di crescita, diverse strutture, diverse culture.

Zimmer, come molte società quotate sul mercato, ha un orizzonte strategico di breve termine e focalizzato sulla marginalità; il valore delle azioni e l'earning per share sono parametri chiave che il management doveva considerare e tenere sempre sotto controllo. Per questo motivo in Zimmer c'è grande attenzione a contenere i costi, si esercita uno stretto controllo sia sui processi che sui budget di spesa affidati ai manager. Ad esempio tutti gli investimenti, compresi quelli di una funzione strategica come la ricerca e sviluppo, sono estremamente mirati e devono passare attraverso una catena gerarchica molto strutturata.

Il fondo LVB, azionista di maggioranza di Biomet, aveva finalità diverse: la società veniva vista come un investimento a lungo termine, quindi non c'era la necessità di massimizzare i profitti nel breve termine; la

strategia di Biomet era quella di crescere attraverso ingenti investimenti in ricerca e sviluppo. Ai manager e ai dipendenti veniva data libertà su come utilizzare budget e sui prodotti da sviluppare, purché essi garantissero un ritorno nel medio termine sotto forma di quote di mercato e di espansione della gamma di prodotti offerta.

La sostanziale differenza nell'obiettivo strategico si riflette su gran parte delle scelte del management e, di conseguenza, gran parte delle decisioni strategiche tra Zimmer e Biomet erano diverse: le due organizzazioni avevano strutture e culture organizzative molto diverse, implementavano strategie di HRM agli antipodi, e anche il modo di approcciarsi al mercato era molto diverso.

Entrando nello specifico, se si analizza la struttura organizzativa, quella di Zimmer era molto verticale, con 7 diversi livelli di management; ogni decisione, ogni proposta deve passare attraverso un processo gerarchico molto rigido, affinché i manager ai livelli più alti possano controllare costi e benefici delle operazioni, ed evitare sprechi in termini di costi. In Biomet c'era maggiore libertà, l'iniziativa personale veniva promossa e incentivata, e il ruolo dei livelli alti di management era più di supervisione. Ogni manager, anche a livello locale, poteva gestire il budget piuttosto liberamente, e sovvenzionare i progetti ritenuti più interessanti. Da subito la distanza tra la struttura verticale e gerarchica di Zimmer e quella piatta di Biomet si è rivelata problematica nel processo di integrazione: i dipendenti che provenivano da Biomet non erano abituati alle procedure rigide e alla comunicazione formale che hanno trovato in Zimmer e, sia a livello Corporate che di Subsidiaries hanno creato problematiche nella gestione delle operazioni quotidiane.

A livello operativo, Zimmer poneva l'accento sulla standardizzazione e sulle procedure formali: per indirizzare i lavoratori ci sono diversi regolamenti e routine standardizzate che sono fondamentali per ridurre i costi e accrescere l'efficienza del lavoro, riducendo l'incertezza sulle operations mentre in Biomet, al contrario, veniva concessa maggiore libertà agli impiegati su come impostare il lavoro. Per fare un esempio pratico i venditori di Biomet potevano stabilire prezzi diversi in base ai diversi clienti e concedere sconti qualora lo ritenessero vantaggioso per instaurare relazioni di fiducia con i chirurghi; viceversa i prezzi di Zimmer sono praticamente standard, e i venditori hanno un raggio d'azione minimo. In breve, in relazione alla gestione delle Risorse umane possiamo dire che mentre Zimmer enfatizzava l'importanza del processo, Biomet metteva al centro l'individuo e il talento.

Le diverse strategie HRM hanno anche inciso sulle politiche retributive delle organizzazioni: Biomet, per promuovere l'iniziativa personale e premiare le eccellenze dava molta autonomia ai manager per l'assegnazione dei bonus e aumenti retributivi, con l'unico limite del rispetto del budget; in questo modo la struttura delle retribuzioni variabili era unica per ogni subsidiary, e si riesce a premiare i lavoratori più produttivi e le figure di eccellenza. In Zimmer, invece, il budget per la retribuzione variabile viene allocato non secondo il giudizio dei manager, ma seguendo delle regole rigide imposte dall'alto, standardizzate e valide in tutte le subsidiary; i criteri per l'assegnazione dei bonus sono per lo più basati sulla prestazione

complessiva della subsidiary nazionale, e solo una minima parte dipende dalla produttività individuale e dai risultati ottenuti dai singoli.

In sintesi possiamo affermare che nella gestione delle risorse umane Zimmer perseguiva il valore dell'equità di trattamento fra i lavoratori a livello globale e si focalizzava maggiormente sull'importanza dei processi, mentre Biomet era più interessata premiare il contributo e a promuovere il talento come fonte di vantaggio competitivo. Queste differenti visioni strategiche in ambito di HR hanno creato difficoltà al management in fase di integrazione, e per cercare di favorire l'integrazione culturale tra le organizzazioni sono state messe in atto diverse iniziative al fine di creare una cultura, un'identità collettiva nella quale sia i lavoratori di Zimmer che quelli di Biomet potessero ritrovarsi.

INTEGRAZIONE E KNOWLEDGE SHARING: L'ESPERIENZA ZIMMER BIOMET

Per avere un punto di vista interno all'organizzazione abbiamo intervistato Angelo Binetti, manager per l'integrazione HR nell'area EMEA di Zimmer Biomet. Le questioni di interesse erano molteplici, e in particolare riguardavano:

-I driver e le motivazioni che hanno spinto Zimmer ad acquisire Biomet. Nei capitoli precedenti abbiamo osservato come gli obiettivi del management e la strategia dell'M&A incidono sostanzialmente sulle scelte in tema di risorse umane e sulla strategia di HRM (Aguilera & Dencker, 2004). Durante l'intervista concessa dal Dott. Binetti, quindi, abbiamo cercato di capire quale è stata la strategia dell'M&A e attraverso quali fasi è stata implementata da Zimmer Biomet.

-Nella letteratura si sottolinea come la gestione e il superamento delle differenze tra le culture organizzative (Edwards & Edwards, 2011) e la capacità di costruire un'identità condivisa (Gioia et. al., 2010) sono fattori cruciali per il successo dell'integrazione post merger: abbiamo dunque voluto indagare, durante l'intervista, le difficoltà e i problemi riscontrati nel processo di integrazione tra le Risorse umane delle due compagnie, e quali pratiche di HRM sono state impiegate per superare le differenze.

-Diversi studiosi hanno evidenziato come, nel processo di integrazione post merger nelle fusioni cross border, il contesto nazionale riveste un ruolo molto importante. Esso, che possiamo considerare come una combinazione di fattori legati alla cultura nazionale (Hofstede, 1980) e alle istituzioni, incide su più livelli: ad esempio la cultura nazionale contribuisce a formare le aspettative dei lavoratori verso i nuovi proprietari, i colleghi, i manager e verso i cambiamenti dell'organizzazione in generale (Edwards & Edwards, 2011). Inoltre l'importanza delle istituzioni è legata al fatto che ogni subsidiary deve sottostare alle leggi nazionali e rapportarsi con una pluralità di interlocutori che cambia in base al paese in cui ci si trova (Berger & Dore, 1996; Hollingsworth & Boyer, 1997; Whitley & Kristensen, 1997). Nel corso dell'intervista abbiamo chiesto al nostro interlocutore come le varie dimensioni del contesto nazionale hanno contribuito a influenzare le scelte di Zimmer Biomet riguardo al personale, e quali strategie sono state utilizzate per evitare ripercussioni sulle politiche di staffing e di integrazione.

-La quarta questione di interesse dell'intervista è stata quella riguardante la strategicità delle conoscenze e delle competenze nel periodo post merger: volevamo capire quali politiche aveva implementato Zimmer per mantenere le risorse di maggior talento, e quali pratiche di HRM erano state impiegate per favorire la condivisione delle conoscenze tra i lavoratori delle due organizzazioni. Questo è stato un punto di particolare interesse, considerando che le fonti di letteratura sull'argomento sono ancora poco diffuse, e che quella esistente (Aklamanu, Degbey & Tarba, 2015) era molto recente e forniva diversi spunti di ricerca.

Dall'intervista è stato possibile ricavare informazioni utili sulle scelte strategiche di Zimmer Biomet riguardo la principali questioni di gestione delle risorse umane nel processo di integrazione post merger, per comprendere più a fondo come sono state affrontate le sfide e quali pratiche sono state implementate dal management per sfruttare al meglio il patrimonio di risorse e competenze apportate da Zimmer e da Biomet.

Driver dell'acquisizione

La prima domanda fatta all'intervistato è servita a comprendere i driver dell'acquisizione tra Zimmer e Biomet, e capire quali obiettivi si poneva il management delle società. Nel caso analizzato non è verosimile isolare un'unica motivazione che ha portato all'acquisizione, e i driver indicati sono molteplici:

-Il primo fra i driver menzionati dall'intervistato è la struttura del settore dei medical device, e le caratteristiche dell'ambiente competitivo. Nel mercato delle tecnologie mediche la dimensione delle organizzazioni ha un ruolo cruciale nella creazione e nel mantenimento del vantaggio competitivo: le società più grandi riescono a fare economie di scala su tutte le operations fondamentali come la produzione, la distribuzione e anche la ricerca. Se è vero che il settore ortopedico, essendo le vendite legate all'aumento dell'età media, è in crescita, è anche vero che c'è una forte pressione per tenere i prezzi bassi da parte delle istituzioni; per contenere i costi relativi alla sanità sempre più spesso le gare per la fornitura non vengono tenute individualmente dalle singole strutture ma collettivamente, e gli acquisti vengono centralizzati, portando inevitabilmente a una riduzione dei margini di guadagno. Per contrastare la riduzione dei margini è necessario ridurre i costi di produzione oppure avere un maggiore potere contrattuale, e aumentando di dimensioni le organizzazioni riescono ad ottenere sia economie di scala che autorevolezza nel relazionarsi con le istituzioni. Crescere attraverso acquisizioni e fusioni consente di aumentare le dimensioni dell'organizzazione in breve, e ottenere così la "massa critica" necessaria per affrontare al meglio l'evoluzione dei mercati. Ed è proprio quello che ha fatto Zimmer con l'acquisto di Biomet: aggregando il volume di vendite di Biomet alle proprie ha aumentato il fatturato di 1,5 miliardi di dollari, e questo ha contribuito a realizzare economie di scala che permetteranno una riduzione dei costi nel medio-lungo termine.

Per contenere i costi e riuscire a realizzare sinergie ed economie di scala spesso è importante eliminare le ridondanze dal punto di vista dei processi e delle risorse: questo, per Zimmer Biomet, si è tradotto in un esubero quantificabile in circa 2000 lavoratori sparsi in tutto il mondo, e nell'accorpamento di alcune sedi.

In questo particolare caso, Zimmer ha cercato di risolvere la problematica degli esuberanti evitando lo scontro con i lavoratori: sono stati proposti, infatti, incentivi all'uscita piuttosto consistenti per chi decideva di cessare il contratto volontariamente (ad esempio in Italia un bonus d'uscita che variava tra le 20 e le 30 mensilità), oltre a corsi di formazione per trovare impieghi futuri, fino all'impiego di aziende di outplacement che avevano il compito di aiutare i dipendenti a trovare impiego fuori dall'organizzazione. Ovviamente i cosiddetti "Social Plan" variano di paese in paese in base al mercato del lavoro, alle regole e alle leggi nazionali.

-Il secondo principale motivo che aveva Zimmer per acquisire Biomet è la possibilità di implementare il reparto di Ricerca e sviluppo: dall'intervista è emerso che Zimmer non aveva particolare interesse nei prodotti di Biomet già presenti sul mercato, in quanto erano piuttosto simili ai loro e non c'erano soluzioni di particolare interesse: secondo l'intervistato "Un driver da escludere è quello dell'allargamento e completamento della gamma dei prodotti, in quanto fra tutti i prodotti di Zimmer e Biomet l'80% era sovrapponibile".

Tuttavia, grazie agli ingenti investimenti in R&D, Biomet ha creato un team di ricerca e sviluppo molto produttivo e con grandi competenze; con l'acquisizione Zimmer ha avuto accesso a brevetti e soluzioni in via di sperimentazione, e conta di poter mettere sul mercato tutti questi prodotti innovativi.

In un settore come quello ortopedico l'innovazione tecnologica e dei materiali è la principale fonte di vantaggio competitivo, e l'unico modo per avere un vantaggio duraturo nel tempo è quello di investire nel patrimonio di conoscenze e di competenze: per questa ragione ritenere i migliori talenti all'interno dell'organizzazione è uno dei punti chiave della strategia di gestione delle risorse umane nei processi di integrazione post M&A.

Già in sede di pianificazione dell'acquisizione i manager di Zimmer e Biomet sono stati chiamati a selezionare e indicare quelle figure che, secondo loro, che avevano competenze strategiche e potevano ricoprire un ruolo importante per il futuro dell'organizzazione; queste risorse sono state inserite in un piano di retention, cioè hanno ricevuto una proposta in base alla quale essi si impegnavano a non lasciare la società per un periodo di tempo (usualmente pluriennale) e, in cambio, alla fine di questo periodo avrebbero ricevuto un bonus di tipo economico. Questi piani di retention non danno all'organizzazione la certezza che la risorsa rimanga, ma certamente contribuiscono a disincentivare l'uscita e a ridurre il rischio di perdere i lavoratori di talento.

Cultura organizzativa e identità: problematiche e strumenti di risoluzione

Abbiamo visto in precedenza come la cultura organizzativa si forma nel tempo, come coscienza collettiva di ciò che si fa, degli obiettivi dell'impresa, di come gli individui interagiscono fra loro e con l'esterno: essa non può prescindere dalla storia e dagli obiettivi che si pone l'organizzazione.

Zimmer e Biomet, in questo, non fanno eccezione: le storie, ma anche le finalità operative hanno contribuito a creare la cultura e l'identità delle società. Per questo motivo, avendo avuto un percorso molto diverso, non è sorprendente che Zimmer e Biomet al momento dell'acquisizione avessero due culture diverse e abbastanza distanti.

Zimmer essendo quotata in borsa da molti anni, ha una cultura più votata all'efficienza e all'equità: al fine di per orientare i comportamenti ci sono regole e procedure formali da applicare per ogni tipo di processo, e si cerca di stabilire routine standardizzate fra tutte le subsidiary. La struttura è molto verticale, e le decisioni devono passare attraverso la catena gerarchica per contenere i costi: si vuole evitare, ad esempio, che in due stabilimenti differenti vengano sviluppati contemporaneamente prodotti simili senza mettere in comune le risorse e le scoperte realizzate.

I sistemi di valutazione e premiazione della performance si focalizzano principalmente sui gruppi di lavoro e subsidiary locali anziché sui risultati e la produttività individuale. La struttura retributiva tende a minimizzare le differenze di trattamento fra i lavoratori dello stesso livello: anche in questo caso il principio dell'equità guida gran parte delle scelte manageriali.

Mettere come punto cardine della cultura il processo, per Zimmer, significa cercare di offrire la stessa qualità del prodotto e del servizio a livello globale.

Biomet ha avuto un percorso, dimensioni e obiettivi strategici diversi da Zimmer; non sorprende, quindi, che la cultura organizzativa che si è creata e l'ambiente di Biomet siano differenti.

Da quando è cambiata la proprietà nel 2007 e non è più quotata in borsa, Biomet ha perseguito una strategia di crescita, cercando di aumentare le quote di mercato grazie a ingenti investimenti in R&D e politiche di prezzi aggressive. Questo si è tradotto, dal punto di vista delle risorse umane, in grande libertà di azione per il reparto di ricerca e sviluppo e quello dei venditori.

I ricercatori erano incoraggiati a sviluppare idee e progetti innovativi, a proporre nuove soluzioni e portare avanti la propria ricerca senza troppe limitazioni. La comunicazione tra i livelli dell'organizzazione era meno formalizzata che in Zimmer, e il management aveva un ruolo di supporto e di consulenza nei confronti dei ricercatori. Al contempo la valutazione delle performance degli impiegati era individuale, e il sistema premiante era molto più focalizzato sui talenti e le eccellenze. I direttori delle subsidiary nazionali potevano distribuire il budget per le promozioni e i bonus come meglio credevano, premiando la performance individuale e il contributo.

Come è stato evidenziato nell'intervista, il processo di integrazione culturale tra le organizzazioni e di formazione di un'identità comune non è un percorso breve, non ci si può aspettare che da un giorno all'altro i componenti delle due società condividano valori, visione, e riescano a instaurare una collaborazione senza avere alcun problema di comunicazione. Per creare un'identità collettiva nella quale si identifichino tutti i lavoratori serve tempo, perché bisogna passare attraverso un processo di

scomposizione delle identità precedenti che caratterizzavano le due organizzazioni separate, la costruzione di un'identità transitoria che aiuti i lavoratori delle società a superare la barriera del “noi e voi”, e lavorare per far emergere un'identità nuova e collettiva, che sia caratterizzata da elementi delle due organizzazioni, ma al contempo sia unica e non il proseguimento di ciò che già c'era: solo in questo modo si può effettivamente considerare il processo di integrazione post merger completo.

Come ci ha raccontato il Dott. Binetti, per risolvere le problematiche legate alle differenze culturali la funzione HR di Zimmer Biomet ha proposto una serie di iniziative per facilitare il processo di integrazione fra le differenti culture organizzative: ad esempio i manager di tutti i livelli sono stati coinvolti in un programma di “Culture Shaping”, una serie di incontri e attività con lo scopo di conoscere e comprendere la cultura dell'altra organizzazione e a formare una nuova identità culturale.

Inoltre, per trasmettere a tutte le componenti dell'organizzazione un senso di discontinuità, sono state programmate per il cosiddetto Day 1 tutta una serie di eventi e attività: sono state sostituite tutte le insegne, tutti i biglietti da visita, gli indirizzi email e, in generale, i loghi di Zimmer e Biomet sono stati sostituiti da quello unificato Zimmer Biomet. Lo scopo di questa iniziativa è stato quello di segnare un nuovo inizio, e comunicare sia al mercato che ai dipendenti che dal Day 1 in poi Zimmer e Biomet dovevano essere considerate come un'unica entità; a questo va aggiunta una serie di eventi celebrativi dedicati al personale e tutti legati al Day 1. In seguito il management ha stilato e pubblicato i regolamenti comuni a tutta la popolazione aziendale, e sin da subito sono stati formati dei gruppi di lavoro misti, con lavoratori sia da Zimmer che da Biomet, focalizzandosi sulla collaborazione e la condivisione delle conoscenze.

L'integrazione culturale tra due organizzazioni diverse come Zimmer e Biomet, tuttavia, non è e non può essere un processo facile: per ammissione dell'intervistato, la formazione di un'identità condivisa è un ancora un cantiere aperto, in quanto “una cultura aziendale non si crea in un giorno o in un mese, purtroppo è necessario del tempo”. Come fa notare l'intervistato, a più di un anno dal Day 1 è ancora presente l'aspetto del “noi e voi” tra i dipendenti che vengono da Zimmer e quelli di Biomet e talvolta causa problemi.

È importante aggiungere che, in casi di M&A, quando ci sono visioni contrastanti riguardo alcuni aspetti della cultura, piuttosto che sulla gestione di alcuni processi, non sempre è possibile trovare una sintesi tra le posizioni e talvolta bisogna solamente scegliere quella che sembra essere la soluzione migliore fra le due organizzazioni. Nel caso Zimmer Biomet, non essendo stata una fusione bilanciata tra due organizzazioni alla pari, ma più che altro un'acquisizione di Zimmer su Biomet (solo il 16% delle azioni di Zimmer Biomet è rimasto in controllo degli azionisti di Biomet), in molti casi le posizioni della prima hanno prevalso su quella della seconda. In effetti non si può negare che gli aspetti culturali prevalenti sono stati quelli di Zimmer, anche se alcune peculiarità di Biomet sono state mantenute, soprattutto quelle riguardanti ricerca e innovazione.

L'intervistato ha affermato che non è affatto facile quantificare economicamente l'incidenza delle problematiche legate alle differenze culturali tra Zimmer e Biomet o i vantaggi apportati dai programmi per la promozione dell'integrazione; ciò nonostante è innegabile, e viene confermato dall'esperienza del Dott. Binetti che formare una cultura organizzativa e un'identità comune è fondamentale per la creazione di sinergie e il successo dell'organizzazione nel periodo post merger.

Contesti nazionali: subsidiary locali e gestione delle risorse umane

Nel corso dell'intervista è emerso come le maggiori problematiche legate al contesto nazionale dei vari paesi sono dovute alle istituzioni dei vari stati in cui operano le due società. Al momento della fusione tra Zimmer e Biomet nel continente europeo c'erano sedi in un totale di 29 nazioni: questo significa che per effettuare le riduzioni di personale nelle subsidiary, spostare o accorpate le sedi è stato necessario rapportarsi con le istituzioni nazionali e locali di tutti e 29 i paesi, oltre che con i sindacati in ognuno di essi.

Di paese in paese cambiano le leggi su licenziamenti e trasferimento, l'incidenza e il tasso di adesione ai sindacati, ma anche il potere che hanno i dipendenti di influenzare o addirittura cambiare le decisioni del management.

L'intervistato ha portato l'esempio di due paesi in cui ai sindacati e ai lavoratori hanno messo in difficoltà Zimmer e Biomet, cioè la Francia e l'Olanda: in questi paesi i sindacati sono molto forti perché possono contare su un'elevata adesione, grazie alla quale possono esercitare una forte pressione sulle aziende. In Francia e Olanda per legge i sindacati e i comitati dei lavoratori devono essere consultati in caso di decisioni importanti come le fusioni, e il loro parere è vincolante; tutto ciò obbliga le società a trattare con i sindacati e, molto spesso, a cambiare le loro strategie. In altri paesi come l'Italia, la Germania e la Spagna i sindacati hanno meno potere, e le società devono trattare con essi solo in caso di licenziamenti di massa.

Per evitare di rimanere invischiata in lunghe trattative con i governi nazionali e i sindacati, Zimmer ha dovuto in molti casi offrire dei pacchetti economici per incentivare l'uscita volontaria dei dipendenti; l'entità e la composizione di questi pacchetti era variabile in base allo stipendio percepito dai lavoratori, al mercato del lavoro e alla legislazione del paese in cui si trovava la subsidiary: maggiore era la tutela dei lavoratori e il potere dei sindacati nel paese, migliore sarebbe dovuta essere l'offerta della società per quei dipendenti che sarebbero usciti. In Italia, ad esempio, sono state offerte tra le 20 e le 30 mensilità come buona uscita per chi decideva di terminare volontariamente il contratto, e in molti paesi europei al trattamento economico è stato accostato un percorso di formazione e accompagnamento per riuscire a trovare lavoro in futuro.

Oltre ai sindacati e alle leggi sul mercato del lavoro il contesto istituzionale dei vari paesi si manifesta anche in un'altra forma, cioè l'antitrust. Con il termine antitrust intendiamo il sistema di leggi che ha lo scopo di tutelare i consumatori e il mercato da pratiche di concorrenza sleale come l'abuso di posizione

dominante o gli accordi limitativi della concorrenza, ma anche gli organi nazionali e sovranazionali che si occupano di vigilare sulle pratiche anticoncorrenziali; quando, nell'aprile 2014, Zimmer e Biomet hanno annunciato di aver raggiunto un accordo per l'acquisizione, non è stato possibile rendere esecutivi i piani del merger da subito: questo perché l'antitrust delle nazioni in cui opera Zimmer, ma anche quelli continentali, dovevano approvare l'acquisizione; l'approvazione dell'antitrust è fondamentale, perché senza di essa “le società non possono procedere a trasmettere i dati strategici come le politiche di prezzo o HR”. Dall'intervista è emerso come i principali organi antitrust sono quello degli Stati Uniti, quello dell'Unione Europea e quello del continente asiatico; in particolare, mentre l'antitrust degli USA e quello asiatico hanno dato il via libera per la fusione in tempi relativamente brevi, l'autorità garante per la concorrenza dell'Unione Europea è stato molto più severo nei suoi controlli, e ha dato l'ok solo dopo 14 mesi. Inoltre, come ha detto il Dott. Binetti “l'antitrust ha obbligato Zimmer Biomet a vendere una parte di prodotti ai concorrenti perché altrimenti in alcuni mercati avrebbe acquisito una posizione dominante; quindi ha subordinato l'efficacia dell'acquisizione al fatto che Zimmer e Biomet dismettessero (in alcuni country o globalmente) alcuni prodotti dandoli a concorrenti: in Italia, ad esempio, un prodotto per il ginocchio è stato ceduto a un concorrente che si chiama Lima”

Dal punto di vista dell'influenza della cultura nazionale nel processo di integrazione post merger, per alcune subsidiary è stato più complicato che per altre il percorso di costituzione di un'identità condivisa e, secondo l'intervistato, questo è da attribuire alle differenze culturali tra le diverse nazioni. Ad esempio in Italia la distanza tra i lavoratori che sono da sempre parte di Zimmer e quelli che precedentemente erano di Biomet è molto forte e l'integrazione sembra essere faticosa.

Competenze e conoscenze: Strategicità per Zimmer Biomet e pratiche di HRM per favorire la condivisione

Precedentemente abbiamo visto come tra i driver della fusione ci fosse il forte interesse da parte di Zimmer nei confronti della pipeline dei prodotti di Biomet; con il termine pipeline non si intendono soltanto i brevetti registrati e i prodotti in fase di sviluppo e che si potranno introdurre sul mercato ma, estendendo la definizione, la pipeline è anche l'insieme delle conoscenze, delle competenze, e delle risorse che servono per sviluppare tali prodotti.

Applicando questo concetto al settore di ricerca e sviluppo di una società si capisce come essa non può prescindere dalle risorse umane che ne fanno parte: per questo, volendo Zimmer migliorare la divisione di R&D, ha dovuto mantenere le risorse umane che facevano parte del team.

Per fare un altro esempio se si considera il reparto vendite, il patrimonio di conoscenze e competenze che i venditori apportano all'organizzazione si manifestano sotto forma di contatti, reti di clienti, e tutte le capacità individuali del venditore che fanno sì che egli riesca ad attrarre e fidelizzare i clienti stessi. Di conseguenza, “perdere un venditore di talento significa, molto spesso, perdere clienti”, quindi vendite e profitti.

Per questo motivo il mantenimento dei talenti all'interno dell'organizzazione è un fattore cruciale se si vuole ottenere il massimo dal processo di integrazione, e sarebbe stato un grave errore da parte di Zimmer perdere gli individui più capaci. Nell'intervista abbiamo cercato di comprendere il processo attraverso il quale Zimmer Biomet ha selezionato e motivato a restare i lavoratori più validi: durante la fase di pianificazione gli Human Resources Manager si sono concentrati sull'identificazione delle risorse di maggiore talento; una volta scelti gli individui che si intendeva trattenere il management ha dovuto trovare un metodo per invogliarli a non abbandonare l'azienda e, anzi, a ingaggiarli e motivarli al meglio: la scelta di Zimmer Biomet è stata quella di includere i lavoratori migliori in piani di retention, proponendo loro premi economici in cambio del commitment a rimanere nell'organizzazione a medio lungo termine. Dal punto di vista pratico il piano di retention è "un accordo con cui il dipendente e l'azienda si obbligano reciprocamente a mantenere il rapporto di lavoro almeno entro una certa data, e questa disponibilità viene ricompensata, pagata attraverso un piano economico".

In un ambiente competitivo che preme per una riduzione dei costi, tuttavia, non era pensabile mantenere tutti i lavoratori delle due organizzazioni sotto contratto: è stato necessario, per riuscire a realizzare sinergie, che il management di Zimmer Biomet selezionasse quali figure erano strategiche e quali invece potevano essere lasciate andare; questa operazione non è mai facile ma è necessaria, e costituisce secondo l'intervistato "il cuore della questione".

Abbiamo chiesto al Dott. Binetti in base a cosa il management ha deciso quante e quali figure erano necessarie, e quali invece potevano essere eliminate dall'organizzazione. La risposta è stata che nella fase di pianificazione dell'acquisizione, è stata svolta una valutazione estensiva dei vari ruoli organizzativi all'interno dell'organizzazione. Questa fase di studio ha evidenziato quali posizioni bisognava ricoprire, i compiti associati a ogni posizione, le responsabilità e i rapporti di potere, le competenze necessarie per svolgere i vari ruoli; sulla base di questo processo di valutazione, oltre a stabilire la struttura retributiva, il management è riuscito a delineare i profili necessari a ricoprire le posizioni, i talenti da ritenere strategici e quelli che erano in esubero rispetto alle necessità dell'organizzazione (magari perché c'erano due figure, una proveniente da Zimmer e l'altra da Biomet che ricoprivano posizioni analoghe).

In ogni caso questo processo, quello di analisi delle posizioni chiave e delle competenze necessarie a ricoprire tali posizioni, è fondamentale per l'organizzazione, e solo dopo che si ha la certezza di avere tutte le risorse di conoscenza necessarie si può iniziare a promuovere un processo di condivisione e interscambio di tali conoscenze.

Le pratiche di gestione delle risorse umane per favorire la condivisione di conoscenze e competenze durante il processo di integrazione post M&A sono diverse, ma quella si ritrova più spesso è quella del lavoro in team. Nel caso in analisi Zimmer e Biomet "hanno sin dall'inizio creato dei percorsi di cross fertilization delle competenze": i lavoratori provenienti dalle varie organizzazioni sono stati riuniti in gruppi di lavoro misti, con membri provenienti da entrambe le aziende; questi gruppi sono passati

attraverso programmi di formazione indirizzati a far conoscere l'altra organizzazione e i modi di lavorare, e contemporaneamente, lavoro in gruppo.

Un esempio particolare è quello dei team di venditori: il management credeva fortemente che alcuni prodotti della gamma di Zimmer si potessero integrare perfettamente con altri della gamma di Biomet, ragione per cui da subito sono stati creati team misti di venditori per promuovere il cross selling tra prodotti delle due società. Praticamente già dal Day 1 i prodotti Zimmer erano commercializzati dai venditori di Biomet e viceversa.

Questa intervista in profondità è stata estremamente utile per comprendere gli aspetti principali e l'impostazione in tema di gestione delle risorse umane nel corso dell'acquisizione Zimmer Biomet. Nel prossimo capitolo farò una comparazione tra le pratiche di HRM promosse dal management di Zimmer Biomet per promuovere l'integrazione post merger e le pratiche proposte dalla letteratura.

CAPITOLO 4

CONCLUSIONI, SPUNTI PER RICERCHE FUTURE, IMPLICAZIONI MANAGERIALI

Il lavoro di ricerca svolto per questa tesi è volto a comprendere meglio le molte fusioni e acquisizioni che si stanno verificando a livello globale nell'industria biomedica, e in particolare nel mercato dei Medical device; lo scopo era quello di fornire una comprensione a livello più profondo dei fattori di successo dell'integrazione in fusioni e acquisizioni cross border, le pratiche di gestione delle risorse umane che possono agevolare tale processo di integrazione, e come le caratteristiche delle due organizzazioni e dell'ambiente in cui operano possono influire sull'integrazione e sulla performance della società nel periodo successivo al merger.

Il caso di studio, cioè l'acquisizione Zimmer Biomet, per molti versi, è esemplare in quanto presenta caratteristiche che rispecchiano i principali trend delle compagnie dell'industria biomedica, come l'impiego di fusioni e acquisizioni per accrescere le dimensioni organizzative, la ricerca di economie di scala, una presenza diffusa globalmente e il ruolo strategico del settore di ricerca e sviluppo nel processo di creazione del valore.

Per studiare il caso aziendale dell'acquisizione tra Zimmer e Biomet è stata effettuata un'intervista approfondita con il manager per l'integrazione delle risorse umane nell'area EMEA di Zimmer Biomet, e precedentemente direttore delle risorse umane per l'Europa meridionale di Biomet Dott. Angelo Binetti. Grazie a quest'intervista è stato possibile approfondire alcuni aspetti di particolare interesse rispetto alle Global M&A nel settore dei medical device.

L'intento di questo capitolo è quello di confrontare le teorie della letteratura scientifica su M&A globali, strategie di HRM per l'integrazione e condivisione delle competenze con il caso reale di acquisizione tra Zimmer e Biomet.

I principali punti di interesse su cui è incentrata la ricerca sono quattro, e cioè:

-La strategia dell'M&A, cioè lo scopo dell'acquisizione, gli obiettivi strategici che si pongono le società e le strategie di gestione delle risorse umane finalizzate alla realizzazione di tali obiettivi; nello specifico le decisioni riguardanti lo staff e i processi produttivi.

-L'influenza della cultura organizzativa e dell'identità delle due organizzazioni precedentemente all'M&A, quali caratteristiche delle due società influiscono e come nell'integrazione culturale, e quali pratiche di HRM vengono impiegate per facilitare la costituzione di una cultura organizzativa e di un'identità unitaria.

-L'incisività del contesto nazionale nell'integrazione a livello corporate e delle varie subsidiaries nazionali; l'importanza della cultura nazionale e delle istituzioni nel condizionare le strategie di HRM riguardanti la fusione, la gestione e l'interazione tra management della società e il contesto.

-La trasmissione e la condivisione di competenze e conoscenze, l'importanza di ritenere e motivare i talenti, le pratiche di gestione delle risorse umane utili a selezionare e mantenere le risorse di maggior talento e promuovere la collaborazione e la condivisione di conoscenze strategiche.

Per ognuno di questi punti verrà effettuato il confronto le teorie emerse nei capitoli riguardanti le global M&A e l'analisi del settore dei medical device, e i risultati emersi dall'intervista con il Dott. Binetti.

Punto per punto si analizzerà se il caso di studio conferma le teorie della letteratura o meno, quali sono le eventuali differenze e per quale motivo il caso Zimmer Biomet presenta degli aspetti che sono diversi dalle aspettative.

COMPARAZIONE TRA IL FRAMEWORK TEORICO DELLA LETTERATURA E L'ESPERIENZA ZIMMER BIOMET

Strategia di M&A

Nel primo capitolo abbiamo visto come gli obiettivi che si pongono le organizzazioni riguardo l'M&A possono influenzare profondamente le scelte strategiche del management in tema di gestione delle risorse umane; seguendo la classificazione di Bower è possibile riconoscere 5 strategie di M&A, che si differenziano principalmente in base all'obiettivo strategico che si vuole perseguire: esse sono l'Overcapacity M&A, le M&A mirate all'espansione geografica, quelle volte ad ampliare la gamma dei prodotti, le sostitute della Ricerca e Sviluppo e, infine, quelle dettate dalla convergenza dei mercati.

Naturalmente, come citato in precedenza, nel perseguire gli obiettivi legati a ognuna di queste strategie di fusione e acquisizione, ci saranno implicazioni diverse sulla vita delle due organizzazioni coinvolte e dei lavoratori che ne fanno parte: per fare un esempio le Overcapacity M&A hanno come finalità quella di raggruppare due organizzazioni che operano nello stesso mercato, creare "massa critica" e quindi riuscire a realizzare economie di scala riducendo i costi della produzione; per questo motivo alle Overcapacity M&A sono associate notevoli riduzioni di personale, in quanto le sinergie della fusione vengono ottenute in buona parte riducendo i costi del lavoro e sfruttando al massimo la capacità degli impianti produttivi già esistenti, eliminando ridondanze e duplicazioni. Al contrario, quando le grandi compagnie acquistano startup innovative nei loro settori al fine di acquisire le loro competenze e di sfruttare queste per migliorare il reparto di Ricerca e Sviluppo, i tagli di personale saranno minimi; questo perché per aumentare il contenuto di innovazione tecnologica le organizzazioni devono mantenere i lavoratori più competenti e accrescere il valore del capitale umano.

Nel secondo capitolo, invece, abbiamo osservato che i recenti cambiamenti della struttura di mercato dei medical device e la forte pressione alla riduzione dei prezzi hanno creato una situazione per cui le aziende del settore devono ridurre i costi di produzione per riuscire a conservare la redditività degli investimenti (Deloitte, 2015). Parallelamente a questo trend bisogna sottolineare che la diffusione di nuove tecnologie

che fino a pochi anni fa appartenevano alla fantascienza ha esasperato la necessità di investire in R&S e, di conseguenza, nel patrimonio di conoscenze e competenze della compagnia.

Riguardo ai temi delle motivazioni strategiche dell' M&A tra Zimmer e Biomet l'intervista del Dott. Binetti ha dato diversi spunti interessanti: la prima cosa che è emersa dall'intervista è stata che, nel nostro caso, Zimmer non aveva una sola motivazione strategica riconducibile alla classificazione di Bower per acquistare Biomet, ma piuttosto un insieme di obiettivi che perseguiva.

Come ha detto l'intervistato nell'acquisizione Zimmer Biomet “il motivo principale è quello dell' aumento della massa critica che è il motivo per cui vediamo molte situazioni di fusioni nell' ambito farmaceutico, biomedicale. Le tendenze di mercato sono quelle, di un aumento del volume di vendita”. Tuttavia questa motivazione non è la sola che ha spinto Zimmer a realizzare il merger con Biomet, dato che per citare ancora il Dott. Binetti “uno dei driver principali dell'acquisizione è stato quello di entrare in possesso di quelle che era la pipeline dei prodotti di Biomet, che ha sempre puntato molto sulla ricerca e sviluppo e ha un team di ricercatori che aveva sviluppato una serie di prodotti da mettere sul mercato che era molto interessante per Zimmer”. Da questo si può capire come, i casi reali di fusioni e acquisizioni non sono caratterizzati da un'unica motivazione strategica, ma sempre più spesso da una molteplicità di esse.

La conseguenza di questa osservazione è che nella gestione delle risorse umane in caso di fusioni e acquisizioni gli integration manager non potranno seguire una strategia di HRM prestabilita in partenza, e molto spesso dovranno cercare di far coesistere la necessità di ridurre il costo del lavoro con quella di mantenere all'interno dell'organizzazione le risorse di maggior talento.

Per questa ragione c'è un processo importantissimo che dalla letteratura è stato solo sfiorato, ma che da questo caso emerge come fondamentale per il successo dell'acquisizione, questo processo è quello della valutazione e della selezione delle risorse umane. Secondo il dott. Binetti uno dei compiti fondamentali di un HR manager durante un'acquisizione è quello di compiere “un processo che si chiama job creating o job labelling che è una metodologia per la quale si misura il peso di ogni posizione”; sulla base dei risultati della valutazione si procede a selezionare le figure strategiche per l'organizzazione, e si decide quali risorse devono essere confermate e quali invece sono in esubero.

Cultura organizzativa e identità

Nel corso dell'intervista con il Dott. Binetti è emerso come, nella fusione tra Zimmer e Biomet, le divergenze culturali tra le organizzazioni hanno avuto un ruolo molto importante, e hanno creato diverse problematiche nel processo di integrazione.

L'intervistato, nell'analizzare le differenze culturali tra Zimmer e Biomet, ha affermato: “Si ci sono delle differenze, e va detto che, ex-post, questo è il fattore che più influenza il risultato dell'integrazione e che purtroppo è uno dei fattori meno considerati, anche perché è uno tra i meno misurabili. Tutti ne parlano, però in effetti le misure concrete e il controllo dell' efficacia degli strumenti messi in campo è difficile”.

Una tematica che emerge da subito è la difficoltà nella misurazione ex-ante delle differenze culturali: mentre si possono in qualche modo prevedere o stimare le difficoltà legate ai fattori tangibili delle organizzazioni, non esistono modelli per prevedere come le culture aziendali interagiranno e si integreranno nel processo di integrazione post merger.

Inoltre è importante sottolineare il fatto che i fattori che contribuiscono a definire la cultura delle organizzazioni sono molteplici: l'approccio nelle relazioni tra colleghi e con il management, la rigidità dei rapporti gerarchici tra i capi e i sottoposti, ma anche il grado di formalità della comunicazione e l'apertura all'iniziativa degli individui sono le principali dimensioni che caratterizzano la cultura organizzativa di una società, anche se complessivamente ci sono tantissimi fattori e considerarli tutti è quasi impossibile.

Un altro fattore da tenere in conto nelle fusioni e acquisizioni è che la cultura e l'identità non sempre viene percepita da tutti i lavoratori nello stesso modo: gli impiegati provenienti dall'organizzazione acquirente tenderanno ad abbracciare più volentieri i valori e la cultura della compagnia nel periodo successivo all'acquisizione, e comunque i valori predominanti nella newco saranno sempre quelli dell'organizzazione dominante.

La cultura e l'identità di un'organizzazione non si formano in breve tempo, ma sono il risultato di un processo che dura sin dalla nascita dell'organizzazione stessa, e c'è una moltitudine di fattori che contribuiscono a "costruire" la cultura aziendale e di cui gli integration manager devono tenere conto.

Uno degli spunti più interessanti dell'intervista del Dott. Binetti è stato il fatto che l'intervistato ha attribuito una parte delle differenze tra Zimmer e Biomet alla diversa natura dell'azionariato: Zimmer, un'azienda da sempre quotata in borsa, aveva la missione di mantenere stabile il valore delle azioni e di generare guadagni per gli azionisti mentre Biomet, che dal 2007 non era più quotata in borsa e aveva come azionista di maggioranza un fondo di investimenti, aveva come obiettivo strategico primario quello della crescita delle quote di mercato.

Ognuna delle due organizzazioni aveva modellato la propria cultura e la propria identità in modo tale da perseguire i propri obiettivi, e questo si è riflesso su tutti gli aspetti della vita delle due compagnie: Zimmer aveva una cultura votata all'efficienza e al contenimento dei costi, aveva una struttura verticale e gerarchica, e ogni investimento doveva essere approvato dai livelli più alti del management. Biomet, avendo come obiettivo quello della crescita, investiva molto sulla R&S, e dava a ricercatori e venditori molta libertà di azione, purché ci fosse un ritorno in termini di quote di mercato a medio-lungo termine.

Le differenze culturali sono state uno degli aspetti più complicati dell'integrazione tra Zimmer e Biomet, e il management ha dovuto lavorare parecchio per cercare di creare un'identità unitaria in cui si ritrovassero i lavoratori provenienti da tutte e due le organizzazioni. Per ammissione dello stesso Dott. Binetti, per quel che riguarda la creazione di un'identità unitaria "Sicuramente non siamo ancora al termine. Tuttora è

presente quest'aspetto del noi e voi, di Zimmer e Biomet, e purtroppo probabilmente durerà parecchio, perché una cultura aziendale non si crea in un giorno o in un mese, purtroppo è necessario del tempo”.

Effetti del contesto nazionale sull'integrazione

Come abbiamo visto nel capitolo iniziale per effetto paese si intende un insieme di fattori che sono propri del contesto nazionale, e si possono suddividere in cultura nazionale e cornice istituzionale.

L'aspetto istituzionale del contesto nazionale è quello che nell'esperienza di Zimmer Biomet si è rivelato più importante e influente per tutta la durata del progetto di fusione. Durante l'intervista è emerso che, al momento della fusione tra Zimmer e Biomet, la società aveva sedi in 29 diversi paesi solo in Europa: questo ha significato, per Zimmer Biomet, doversi relazionare con 29 diversi contesti istituzionali nazionali differenti, al quale andavano aggiunte le istituzioni europee e quelle extra europee. Per rendere l'idea basti pensare che ogni stato ha le proprie leggi riguardo il mercato del lavoro, i propri sindacati, i propri enti locali e il proprio antitrust; questo vuol dire che solo considerando i mercati europei Zimmer Biomet ha dovuto relazionarsi con 29 diversi antitrust, 29 diversi mercati del lavoro, 29 diversi governi nazionali. Se a questo aggiungiamo le istituzioni europee e di tutto il resto del mondo capiamo come il contesto istituzionale degli stati in cui opera un'organizzazione abbia un'influenza enorme nella gestione del processo di acquisizione o fusione tra due società.

Le istituzioni hanno un ruolo particolarmente attivo nelle M&A: ad esempio la funzione dell'antitrust è quella di evitare che dalla fusione delle due società non si generi una posizione di monopolio, mentre i sindacati e i governi premono per limitare il più possibile i licenziamenti e mantenere gli investimenti all'interno dell'economia domestica.

Dagli studi di Aguilera e Dencker abbiamo potuto suddividere i contesti nazionali in due macro gruppi, le Economie a Mercato Liberale (LME) e le Economie a Mercato Coordinato (CME). Le nazioni LME concedono maggiore libertà alle imprese che operano entro i loro confini, e tendono a non interferire col libero mercato, poiché in quei paesi c'è una mentalità incentrata sugli shareholder, i cui interessi sono considerati primari rispetto agli altri; viceversa, le nazioni CME tendono a intervenire in modo attivo nella gestione dell'economia, e giudicano le organizzazioni anche in base al contributo che esse danno allo sviluppo della comunità.

Sulle basi di questa distinzione ci si poteva aspettare che l'impatto delle istituzioni sulle attività di Zimmer Biomet e sul suo processo di fusione non fossero uguali ovunque, ma che potessero cambiare di nazione in nazione. In effetti, come era prevedibile, nell'intervista con il Dott. Binetti è emerso come i vari contesti istituzionali nazionali e sovranazionali si siano comportati in modo diverso l'uno dall'altro.

Per fare un esempio, mentre l'antitrust asiatico e americano hanno dato il via libera alla fusione in tempi relativamente brevi, l'organo di controllo del mercato e della concorrenza europeo ha impiegato 14 mesi a

dare l'ok all'acquisizione di Biomet, e ha imposto a Zimmer di vendere alcuni dei suoi prodotti a concorrenti locali per evitare la costituzione di situazioni di monopolio.

Parallelamente, in alcuni paesi europei (come UK, Turchia, e paesi scandinavi) le leggi che regolano il mercato del lavoro non hanno dato problemi a Zimmer Biomet, e hanno lasciato la libertà di eliminare le ridondanze attraverso licenziamenti mentre in altri (Francia e Olanda su tutti, ma anche Germania, Spagna e Italia) Zimmer Biomet ha dovuto offrire sostanziosi incentivi all'uscita per non avere problemi con sindacati e governi nazionali.

In riferimento alla cultura nazionale, considerando la gran quantità di letteratura scientifica a riguardo (Hofstede, 1980), ci si aspettava che potesse giocare un ruolo particolarmente importante nella gestione dell'integrazione post M&A. Durante l'intervista, il Dott. Binetti ha evidenziato che almeno nel caso di Zimmer Biomet l'influenza della cultura nazionale è presente, ma non incisiva come ci si poteva aspettare.

Il grado di integrazione sicuramente non è lo stesso tra tutte le diverse subsidiary nazionali, ma le differenze tra le culture organizzative sono state sicuramente più influenti rispetto alle differenze delle culture nazionali dei paesi in cui Zimmer e Biomet hanno effettuato l'integrazione.

Probabilmente, confrontando il caso con alcuni articoli scientifici (Edwards & Edwards, 2011; Very & Teerikangas, 2006) il fatto che le due organizzazioni siano entrambe nate negli Stati Uniti ha contribuito a ridurre gli effetti delle divergenze tra le culture nazionali nel processo di integrazione.

Condivisione delle conoscenze e delle competenze

Nel settore in cui opera Zimmer Biomet, quello dei medical device, il principale mezzo per generare vantaggio competitivo è l'innovazione tecnologica: non sorprende, quindi, che le società del settore investano una percentuale molto elevata del proprio fatturato in Ricerca e Sviluppo.

Inoltre, c'è un trend ormai consolidato per cui i leader del settore, le compagnie più importanti nel settore MedTech preferiscono investire nelle acquisizioni di startup ad alto contenuto di innovazione anziché sperimentare e sviluppare i nuovi prodotti internamente. Per questa ragione è fondamentale, per gli integration managers, riuscire ad agevolare il più possibile la condivisione delle conoscenze e delle competenze tra i lavoratori dell'organizzazione acquirente e dell'acquisita e per Zimmer non è stato diverso.

Difatti la priorità per Zimmer Biomet nel momento successivo all'acquisizione è stata quella di riuscire a far trasmettere nel migliore dei modi le competenze dei lavoratori di Zimmer verso quelli di Biomet e viceversa.

In questo campo la letteratura si concentra su alcune pratiche manageriali utili a favorire la condivisione di conoscenze e competenze tra gli impiegati delle due compagnie: la prima è quella della creazione di team misti, composti da elementi di tutte e due le organizzazioni, in modo tale che essi possano collaborare e

interagire giorno dopo giorno; un'ulteriore pratica suggerita dalla letteratura (Aklamanu, Degbey & Tarba, 2015) è quella di programmare corsi di formazione per tutti i dipendenti, e training on the job.

Zimmer Biomet, per promuovere la condivisione delle conoscenze tra i componenti del team di Zimmer e quelli del team di Biomet hanno creato dei percorsi di cross fertilization delle competenze, cioè programmi di formazione e coaching uniti a lavoro in team misti. In particolare, oltre che per la funzione di Ricerca e sviluppo, sono stati promossi programmi di formazione e knowledge sharing focalizzati sui venditori: uno dei vantaggi dell'acquisizione che Zimmer si prefigurava, infatti, era quello di poter promuovere operazioni di cross selling tra prodotti delle due compagnie.

INTERVISTA AL DOTTOR BINETTI DI ZIMMER BIOMET

Per avere un punto di vista interno sull'acquisizione tra Zimmer e Biomet, come citato nei capitoli precedenti, ho avuto la possibilità di intervistare il Dott. Binetti. L'intervista è stata svolta durante una conferenza telefonica tra il già citato Dott. Angelo Binetti di Zimmer Biomet, il professor Roberto Dandi (relatore della tesi) e un Luigi Di Florio, un collega che ha trattato la stessa acquisizione focalizzandosi su altri aspetti della gestione delle risorse umane.

Di seguito sono allegate le domande che sono state poste al nostro interlocutore durante l'intervista, nonché la trascrizione dell'intervista stessa.

DOMANDE POSTE

DANDI:

1. Nell'ambito del merge ci sono ovviamente varie fasi che dovrebbero portare un domani alla completa integrazione. La funzione HR quando è stata attivata? sin dall'inizio? e come?
2. Quali sono le differenze tra Zimmer e Biomet in termini di corporate culture e di gestione delle risorse umane? Quanto impatta / impatterà sul processo di integrazione?

TROIANO:

- 1) Quali sono stati i driver dell'acquisizione? Quali gli obiettivi?
- 2) Nel particolare quanto ritenete strategico accedere alle competenze, ma anche alle conoscenze di Biomet? Come avete agito per facilitare la trasmissione di conoscenze e competenze tra i dipendenti delle due aziende? Tramite quali pratiche di HRM avete promosso lo scambio di esse?
- 3) Dal punto di vista della cultura organizzativa e dell'identità quali differenze avete riscontrato? Quali similitudini? Avete avuto difficoltà nell'integrare la cultura dei dipendenti di Zimmer con i nuovi membri del team provenienti da Biomet?
- 4) In letteratura (Gioia et. al., 2010) per arrivare a un'integrazione culturale bisogna passare per un'identità transitoria per infine arrivare al punto in cui tutti i collaboratori si considerano parte di un'unica organizzazione, evitando la distinzione "noi vs loro". Quali azioni avete posto in essere per promuovere un'identità comune? Ritenete di essere ad un buon punto nella costruzione di un'identità condivisa?
- 5) All'interno dell'area geografica di cui si occupa ci sono state differenze o problematiche nel processo di integrazione causate dalla cultura nazionale propria del paese in cui si trova la subsidiary? Quale compito riveste la funzione HR nel coordinare e collegare le varie divisioni nazionali con le funzioni Corporate centrali?

6) In letteratura - Aguilera & Dencker (2004) - si dice che nei cross border M&A è importante gestire l'integrazione su tre dimensioni:

- Risorse umane: staffing e retention
- Processi di HRM: training, appraisal and reward e altre pratiche HRM
- Valori: culture organizzative e culture nazionali

Come avete agito su queste leve per promuovere il processo di integrazione? Quali azioni sono state poste in essere dal punto di vista pratico?

DI FLORIO:

1) Per la riorganizzazione delle funzioni aziendali di Zimmer Biomet molte posizioni ridondanti verranno tagliate con il tempo. Come sarà riconfigurato il management? 50% e 50%, oppure? Il fatto che gli shareholders di Biomet costituiscano solo il 16% della nuova società avrà qualche influenza su chi rimarrà in azienda e chi dovrà abbandonare la propria posizione lavorativa specialmente a livello manageriale?

2) La scelta degli individui che permangono in azienda è basata su criteri che prediligono il talento e le singole capacità personali: che criterio viene utilizzato nel caso in cui due individui si equivalgano? Ho letto alcuni commenti riguardo la preferenza per impiegati di una organizzazione rispetto all'altra. Come si può garantire che i manager non tenderanno ad assumere individui che già conoscono rispetto ad altri soggetti con le stesse capacità ma appartenenti all'altra organizzazione?

3) Qual è la vostra procedura per comunicare la presenza di ridondanze? In che modo aiutate i dipendenti ai quali viene comunicata la ridondanza della loro funzione? Ci può fare il caso di paesi dove le organizzazioni sindacali o gli stakeholder locali sono particolarmente influenti?

4) Tra i diversi impianti tecnicamente simili, quali criteri utilizzate per scegliere un luogo invece che un altro? La vicinanza a centri di ricerca, il numero di impiegati, la quantità di prodotti realizzati? Ad esempio perché avete scelto come centro odontoiatrico la sede di Palm Beach Gardens, FL, rispetto a la sede di Carlsbad, CA, per quale motivo?

5) L'acquisizione di Biomet da parte di Zimmer ha causato un abbandono delle due organizzazioni da parte di key talent? Quali interventi di HRM utilizzate per evitare che i talenti se ne vadano?

TRASCRIZIONE COMPLETA DELL'INTERVISTA

TROIANO: *Quali sono stati i driver dell'acquisizione? quali gli obiettivi?*

La risposta non è semplice, ma riassumendo l'aspetto più importante era quello di aumentare la massa critica. Nel settore del medical device e nei settori simili chi è più grande riesce a fare economie di scala sulla produzione, sulla ricerca, sulla distribuzione dei prodotti; quindi il vantaggio dell'aggregazione è che il soggetto che emerge è più forte della somma dei soggetti iniziali, quindi il driver principale era quello della crescita.

Prodotti erano e sono tuttora molto simili, il motivo dell'ampliamento della gamma di prodotti c'è ma è molto limitato. L'aspetto sicuramente più importante era quello della Pipeline dei prodotti in fase di R&D pronti per essere messi sul mercato.

Biomet aveva tutta una serie di prodotti molto interessanti ed è stato uno dei driver.

Comunque il motivo principale è quello dell'aumento della massa critica che è il motivo per cui vediamo molte situazioni di fusioni nell'ambito farmaceutico, biomedicale. Le tendenze di mercato sono quelle, di un aumento del volume di vendita.

Nel nostro caso specifico in ambito ortopedico per esempio il volume dei prodotti è legato all'aumento dell'età media, che in Europa e negli USA è in forte crescita, quindi la domanda di prodotti è molto elevata e cresce di anno in anno. Al contempo però c'è una tendenza alla riduzione dei prezzi in ambito sanitario si cominciano a fare in Europa gare ospedaliere accorpate, e questo provoca nel tempo un abbassamento dei prezzi generali. Quindi un'azienda più grossa che riesce a dare più volumi di scala è più preparata delle altre a questa evoluzione del mercato. Questa tendenzialmente è la motivazione dell'acquisizione.

DANDI: *Ma voi eravate competitor diretti? Zimmer e Biomet erano in concorrenza dirette fra loro?*

Sì, Zimmer e Biomet sono competitor diretti; a livello globale nell'ambito ortopedico i grandi competitor storici sono 5, e Zimmer e Biomet erano 2 dei 5.

DANDI: *Un'altra motivazione quindi può essere stata quella di abbassare la concorrenza?*

Diciamo di sì; nel nostro mercato e nei mercati affini c'è la tendenza di mercato a diventare più grandi per affrontare meglio le richieste e le dinamiche dei prezzi.

Un driver che mi sento di escludere comunque è quello dell'allargamento e completamento della gamma dei prodotti in quanto fra tutti i prodotti di Zimmer e Biomet l'80% era sovrapponibile.

DANDI: *Nello scenario dell'integrazione, l'obiettivo finale qual è? Intendete integrare i brand?*

Il target finale è quello della completa unificazione dei brand, dei prodotti e delle organizzazioni.

In realtà gran parte di questo lavoro è già stata fatta e Zimmer-Biomet si presenta sul mercato con il suo nuovo brand e nuovi prodotti.

Faccio un passo indietro: il progetto di integrazione di Zimmer Biomet, date le dimensioni, è un progetto di 3 anni, e noi in questo momento siamo alla fine del secondo anno.

Faccio un'ulteriore passo indietro; le fasi dell' integrazione sono 5, e sono le fasi di un progetto :

La fase iniziale, in cui si prende la decisione e si dà mandato di fare l'integrazione.

La fase di pianificazione, è quella in cui vengono definite tutte le attività da fare, i risultati che si vogliono ottenere e le tempistiche prima ancora che questi inizino. Questa fase nel nostro caso è durata un anno, e prima ancora di iniziare le attività di integrazione si è pianificato per un anno. Alla fine dell' anno sono iniziate le fasi dell'esecuzione dei piani, e contestualmente quella di monitoraggio e controllo dei risultati; in questo momento siamo in questa fase, più o meno a tre quarti del progetto. Infine c'è la fase di chiusura.

La fase di pianificazione è così lunga perché si passa attraverso delle fasi di progressiva elaborazione dei piani, ed è legata almeno a 2 fattori. Il primo è che questo tipo di acquisizioni sono subordinate all' ok dell'antitrust: occorre prima di dare il via all'esecuzione dei piani ottenere una serie di permessi dell'antitrust, che in genere prende tempo per esprimere un giudizio (nel nostro caso ci ha messo 1 anno, che abbiamo utilizzato per la fase di pianificazione) .Un altro aspetto importante è che prima dell' ok dell'antitrust non è possibile trasmettere dati strategici, come ad esempio le politiche di prezzo o HR. Perciò dal momento in cui si stila il primo accordo di intenzione di acquisire al momento in cui l'acquisizione vera e propria ha efficacia (il così detto Day 1) passa molto tempo, nel nostro caso 1 anno, che è servito per la pianificazione.

***DANDI:** Quando parli dell'antitrust ti riferisci a quello americano?*

Non solo, ci sono molti antitrust e tutti esprimono un giudizio; c'è quello americano ma anche quello europeo e quello asiatico, oltre ad altri minori come quello Giapponese o Brasiliano. Quello europeo è quello che ci ha ritardato di più perché è stato quello più attento, ma abbiamo sottoposto la pratica a tutti gli antitrust.

I vari antitrust verificano che nei singoli mercati dove l'acquisizione avrà efficacia non si stabiliscano posizioni dominanti che vadano a discapito del mercato. Una delle cose più interessanti è che l'antitrust ha obbligato Zimmer Biomet a vendere una parte di prodotti ai concorrenti perché altrimenti in alcuni mercati avrebbe acquisito una posizione dominante; quindi ha subordinato l'efficacia dell'acquisizione al fatto che Zimmer e Biomet dismettessero (in alcuni country o globalmente) alcuni prodotti dandoli a concorrenti: in Italia, ad esempio, un prodotto per il ginocchio è stato ceduto a un concorrente che si chiama Lima, una multinazionale italiana. Senza questa cessione non sarebbe stato possibile implementare questa fusione.

***DANDI:** Quando e come viene coinvolta la funzione HR?*

Nella fase iniziale poco, ma perché vengono coinvolti solo i livelli più alti dell'organizzazione e quindi di HR; nella prima fase ad essere coinvolti sono solo i Capi HR delle società, i global head of HR; quando si è passati nella fase di pianificazione si è via via inclusi i livelli subito inferiori

DANDI: *Nella fase iniziale della fusione su cosa contribuiscono e discutono i capi HR?*

Nella prima fase si stabiliscono gli obiettivi ad alto livello; solo in seguito si iniziano a definire quelle che sono le figure di responsabilità (ad esempio il CEO), vengono stabiliti quelli che sono i macro obiettivi a cui l'acquisizione tende, ad esempio le sinergie che ci si aspettano. Alla fine di questa fase si ottiene il GO, cioè i due board of directors firmano l'accordo e si impegnano reciprocamente ad eseguire l'acquisizione, si inizia la pianificazione: in termini pratici si stabiliscono le direttive che andranno eseguite nella fase successiva. Nella fase iniziale è molto importante che non tutti abbiano accesso alle informazioni: In questa prima fase l'accesso ai dati è molto ristretto, pochissime persone possono conoscere i dati e le informazioni sensibili e strategiche; questo perché non è ancora possibile trasmettere le informazioni tra le imprese, tant'è che chi ha accesso ai dati deve sottoscrivere un accordo di confidenzialità. Per questo motivo il numero di persone che può lavorare nella fase di pianificazione di un'acquisizione è molto ridotto.

Man mano che si va avanti nella collaborazione il numero delle persone aumenta, l'HR è entrato in fase di pianificazione a livelli progressivi. Dapprima i livelli più alti, come il capo HR EMEA, o finance, che contribuiscono a decidere il primo livello di pianificazione: quante e quali sinergie si dovrebbero ottenere, e quante persone servono nella futura organizzazione. Nei mesi il piano viene ulteriormente dettagliato, e entrano anche i regional head of HR; nell'ultima fase, invece, i country head of HR. In definitiva la divisione HR entra in diverse fasi.

DANDI: *Quali sono le differenze tra Zimmer e Biomet in termini di corporate culture e di gestione delle risorse umane? Quanto impatta / impatterà sul processo di integrazione?*

Si ci sono delle differenze, e va detto che, ex-post, questo è il fattore che più influenza il risultato dell'integrazione e che purtroppo è uno dei fattori meno considerati, anche perché è uno tra i meno misurabili. Tutti ne parlano, però in effetti le misure concrete e il controllo dell'efficacia degli strumenti messi in campo è difficile.

Le differenze tra le culture aziendali di Zimmer e Biomet sono molte, e immediatamente visibili.

Per darvi un po' di contesto: Biomet è una società non quotata in borsa (in passato lo era ma è stata acquistata da un fondo di investimento e tolta dalla borsa), in cui l'obiettivo era quello di crescere e acquisire quote di mercato facendo investimenti, quindi l'obiettivo che aveva il top management ma anche i management locali, era quello di crescere e di aumentare il volume di prodotti anche a discapito della marginalità quindi era possibile fare investimenti.

Zimmer è una società quotata in borsa, da sempre, per cui l'obiettivo non era tanto quello di crescere ma di mantenere stabile la marginalità; uno degli obiettivi era anche quello di mantenere il valore azionario delle azioni o l'earning per share entro certi limiti, era quindi una società molto orientata, ad esempio, al contenimento dei costi. Le due culture erano, da un punto di vista pratico di gestione, estremamente diverse. Biomet poteva investire e spendere purché avesse un ritorno nel breve e medio termine, Zimmer invece attentissima ai costi, con investimenti molto mirati e che devono passare attraverso una catena gerarchica molto più strutturata di quella di Biomet; questo ha provocato internamente delle differenze nella gestione quotidiana, anche a livello di Subsidiary. Sicuramente questo ha avuto un effetto importante e abbiamo dovuto mettere in atto degli strumenti.

Comunque ritengo, per la mia esperienza, che questo sia un elemento molto sottovalutato.

TROIANO: *Nel particolare quanto ritenete strategico accedere alle competenze, ma anche alle conoscenze di Biomet? Come avete agito per facilitare la trasmissione di conoscenze e competenze tra i dipendenti delle due aziende? Tramite quali pratiche di HRM avete promosso lo scambio di esse?*

E' chiaro che il mantenimento delle competenze di Biomet è stato un punto chiave. Come dicevo uno dei driver principali dell'acquisizione è stato quello di entrare in possesso di quelle che era la pipeline dei prodotti di Biomet, che ha sempre puntato molto sulla ricerca e sviluppo e ha un team di ricercatori che aveva sviluppato una serie di prodotti da mettere sul mercato che era molto interessante per Zimmer; quindi è stata prestata molta attenzione a questo tipo di questione.

Il fatto di mantenere all' interno le competenze è stato un punto chiave. Come è stato fatto, come lo abbiamo gestito? Sono stati creati da subito dei gruppi misti, dei gruppi di lavoro misti con lavoratori di entrambe le società. Ad esempio abbiamo creato dei gruppi di cross selling, in cui i venditori di Biomet cominciavano già a vendere prodotti Zimmer e viceversa; quindi c'è anche stata un'attività di formazione.

Le attività che sono state messe in piedi per facilitare quella che viene chiamata Cross fertilization delle competenze e la creazione di gruppi misti, gruppi di lavoro misti con membri provenienti da entrambe le società, in particolare attività di cross selling in cui la struttura di Biomet aveva cominciato a vendere prima ancora dell' integrazione i prodotti di Zimmer e viceversa; per incoraggiare l'integrazione e rendere pratica l'esecuzione del cross selling abbiamo assegnato dei premi ai dipendenti della società, uniti a training e una formazione tecnica incentrata sulle logiche, le tecniche e competenze dell'altra parte.

Infine, collegandoci a una domanda successiva sono state identificate (in realtà un po' prima della fusione, già nella fase di pianificazione) quelle che abbiamo ritenuto risorse chiave, e quelle risorse sono state "blindate", e inserite in un piano di retention: un accordo con cui il dipendente e l'azienda si obbligano reciprocamente a mantenere il rapporto di lavoro almeno entro una certa data, e questa disponibilità viene ricompensata, pagata attraverso un piano economico (Es. se concordiamo questo piano e la risorsa non esce dall'organizzazione per un tot di anni, alla fine di questo periodo avrà un bonus).

In questo modo alcune risorse ritenute particolarmente importanti sono state in questo modo bloccate, riducendo la probabilità di perderle.

***DANDI:** Per la riorganizzazione delle funzioni aziendali di Zimmer-Biomet molte posizioni ridondanti verranno tagliate con il tempo. Come sarà riconfigurato il management? 50% e 50%, oppure? Il fatto che gli shareholders di Biomet costituiscano solo il 16% della nuova società avrà qualche influenza su chi rimarrà in azienda e chi dovrà abbandonare la propria posizione lavorativa specialmente a livello manageriale?*

Nei fatti è già così, la maggior parte del management è di origine Zimmer, però di fatto è anche normale dato che è stata un'acquisizione di Zimmer su Biomet, non una fusione.

E' utile anche spiegare il meccanismo utilizzato per raggiungere questa decisione di composizione: le decisioni su chi è o chi sarà il management vengono gestite attraverso dei livelli, l'organizzazione è basata su 7 livelli totali (da L1 a L7), il primo livello è il CEO, global head dell'organizzazione che viene deciso nella fase iniziale.

Successivamente vengono decisi quelli che sono gli L2, il livello immediatamente inferiore, cioè i diretti reporti del CEO, e sono ad esempio il Global Head of HR, il global head of Finance, il capo globale del legal o il presidente europeo; essi avranno mandato a fare la selezione per l'L3, i propri sottoposti e diretti reporti.

Ci saranno dei candidati provenienti da Zimmer e da Biomet; l'HR stabilisce dei processi di selezione, si fanno colloqui, assessment, si chiamano in causa delle terze parti, però alla fine chi decide è il diretto superiore, che deve costruire il team e ha l'ultima parola. Perciò l'effetto umano alla fine è preponderante, e si tenderà sempre a mantenere le persone con cui si lavorava in precedenza; è difficile stabilire in partenza la percentuale di composizione del management, ma ex-post si può dire che il management sia 60% Zimmer e 40% Biomet. Ad esempio in Europa tutto il management è rimasto quello di Zimmer perché il presidente Europeo ha confermato il blocco quelli che erano i suoi reporti e una parte del management di Biomet è uscito. Ovviamente la percentuale può cambiare, ma il processo di selezione è questo, cioè ogni livello ha la facoltà di decidere quelli che sono i propri diretti reporti.

Ovviamente siamo dovuti passare attraverso delle fasi, e in definitiva il giorno in cui le persone sono entrate nella nuova posizione è stato il Day 1, un anno dopo l'inizio della fase di pianificazione. L'obiettivo era, quantomeno, quello di avere almeno i capi di ogni country, gli amministratori delegati di ogni subsidiary, nominati per il Day 1 (Giugno 2014).

***DANDI:** Nei casi di mergers and acquisitions, spesso una parte del management se ne va, però in questa fase si portano via una serie di competenze e conoscenze, c'è il rischio che si portino via anche delle competenze chiave. Anche se poi alla fine decidono i livelli superiori, c'è un modo per fare una valutazione o comunque cercare di trasferire, prima che se ne vadano, queste competenze?*

Questa è esattamente la problematica HR più rilevante nelle fasi di acquisizione, è il cuore delle problematiche.

È chiaro che ci sono degli interessi divergenti, se ho due amministratori delegati per l'Italia, ed uno dei due se ne deve andar via, è chiaro che si porta via una serie di competenze. In alcuni casi si riesce a tamponare, in altri casi molte conoscenze e contatti vengono perduti.

C'è poco da fare perché soprattutto quando si parla dei livelli più elevati, essi hanno mercato soprattutto nel nostro settore, nel senso che se un venditore forte va via, quel venditore si porta dietro una parte dei propri clienti. Se va via un ricercatore, quel ricercatore si porta via una parte di competenze. Del resto è inevitabile.

Uno dei target, degli obiettivi dell'acquisizione, è quello di acquisire delle sinergie: dopo l'acquisizione ci si aspetta che i costi di gestione dell'azienda si riducano. Una buona parte di questa riduzione avviene attraverso il taglio del personale. Il rischio di un calo della performance aziendale è molto forte, però bisogna fare delle scelte.

DANDI: *Per avviare un'integrazione culturale bisogna passare per un'identità transitoria per infine arrivare al punto in cui tutti i collaboratori si considerano parte di un'unica organizzazione, evitando la distinzione "noi vs loro". Quali azioni avete posto in essere per promuovere un'identità comune? Ritenete di essere ad un buon punto nella costruzione di un'identità condivisa?*

Sicuramente non siamo ancora al termine. Tuttora è presente quest'aspetto del noi e voi, di Zimmer e Biomet, e purtroppo probabilmente durerà parecchio, perché una cultura aziendale non si crea in un giorno o in un mese, purtroppo è necessario del tempo.

Zimmer-Biomet ha considerato questa problematica e ha messo in piedi tutta una serie di programmi e attività. Per esempio c'è un progetto, un programma gestito dall'HR che si chiama "culture shaping", in cui di fatto tutti i manager sono stati coinvolti attraverso una serie di attività di formazione. Ciò era esclusivamente mirato alla creazione di una identità culturale nuova. Inoltre sono state create tutta una serie di eventi e comunicazioni relative al "Day 1". Per esempio al giorno 1 sono cambiati dappertutto tutte le insegne, tutti i bigliettini da visita, tutti i loghi, tutti gli indirizzi email. Di fatto sono spariti i vecchi loghi ed è nato il nuovo logo: non si parlava più di Zimmer o Biomet ma di Zimmer-Biomet, in maniera da dare all'interno dell'organizzazione ma anche all'esterno, verso i clienti, l'idea di un nuovo inizio.

È chiaro che tutti questi strumenti facilitano la creazione, il processo di una cultura aziendale che per necessità durerà anni secondo me e sicuramente in questo momento non c'è già una nuova cultura, siamo in un momento di transizione: in alcuni paesi si vive già la nuova azienda in altri paesi si sente molto forte per esempio la distinzione dei casi Zimmer e dei casi Biomet in Italia ad esempio si sente moltissimo.

DANDI: *Potrebbe anche essere una cosa positiva comunque avere culture diverse nella stessa azienda nel senso che la cultura efficientista di Zimmer farebbe una specie di avvocato del diavolo che mi dice guarda che se perdi troppo in efficienza...*

In realtà non è così nel senso che io non definirei la cultura di Zimmer efficientista, hanno semplicemente dei modi di lavorare diversi. Faccio un esempio, che spero sia calzante, nell'ambito HR. In questo momento ho un ruolo di coordinamento delle attività di migrazione per l'EMEA, in precedenza in Biomet io ero il direttore del personale per il sud Europa. Nelle mie attività io avevo ad esempio, ricevevo dall'headquarter un budget cioè una certa quantità di soldi per la mia politica retributiva, da distribuire come premi o aumenti. In Biomet io, cioè la funzionalità, insieme ai capi dei vari paesi, purché rimanessimo all'interno del budget, eravamo liberi di agire secondo quello che secondo noi era più efficiente. Quindi in pratica avevamo gli strumenti per dare un po' di più a chi secondo noi meritava un po' di più e dare un po' di meno a chi secondo noi meritava un po' di meno. In Zimmer in realtà non è possibile, non solo in Zimmer hai un budget ma loro ti dicono anche come distribuirlo, a chi distribuirlo, ed entro quali limiti poterlo distribuire.

Quindi in realtà, di fatto, in Zimmer non c'è tanto la possibilità di distinguere in base alle prestazioni. Alla fine, tranne pochissime differenze, i premi sono distribuiti per tutti. Questo ha dei vantaggi e degli svantaggi. Dipende poi dalla filosofia HR che uno ha dire se sono più i vantaggi che gli svantaggi. Non vuol dire che Zimmer è più efficace, secondo me in questo ambito è la meno efficace: se tu non costruisci una cultura aziendale basata sulla prestazione, cioè io riconosco chi lavora meglio e gli do di più rispetto agli altri, secondo me si perde qualcosa... però dall'altra parte Zimmer dà meno importanza al singolo, deresponsabilizza chi è delegato, in questo caso, e dà maggiore enfasi al processo.

DANDI: *Standardizza a livello globale il sistema di incentivazione.*

Ci sono delle regole per cui tu fai questo lavoro, hai il 7% di bonus che è basato per l'80% sui dati finanziari della tua subsidiary, per il 10% su l'EMEA, per il 10% sugli aspetti individuali. Questo si tramuta che se io ho due dipendenti uno che alle 5 tutti i giorni va via e uno che lavora di più arrivo alla fine che li devo trattare quasi uguali. Uno crea una maggiore uguaglianza tra i dipendenti mentre l'altro mira a far pesare di più l'eccellenza. E' difficile dire quale è migliore, sono due filosofie un po' diverse, lo stesso... la stessa filosofia si rispecchia per esempio sulle strategie di vendita: in Biomet c'è più libertà di stabilire dei prezzi diversi per clienti diversi perché le efficienze sono diverse. In Zimmer la possibilità dei venditori di influire sul prezzo è limitatissima.

DANDI: *in generale, secondo te, le figure apicali di HR della nuova azienda sono più da Biomet o più da Zimmer?.*

Più di Zimmer.

DANDI: *Tu però sei Biomet.*

Io sono Biomet però a me è stato tolto il mio ruolo, è stato dato ad uno di Zimmer, ed io sono stato messo su un nuovo progetto. Non è che tutti i dipendenti di Biomet sono scomparsi però la maggior parte degli HR europei sono di fazione Zimmer.

DANDI: *e questo dà un segnale forse sul fatto che la cultura aziendale che dovrà prevalere sarà quella di Zimmer.*

Possibile! Sì, diciamo che è possibile che la futura cultura aziendale sarà prevalentemente di fattura Zimmer. di fatto ad esempio anche quando (questa era un'altra delle domande: come si stabiliscono i processi) alla fine bisogna decidere, se io faccio le cose in un modo e tu le fai in un altro alla fine si può decidere di cambiare tutti e due però è molto più facile scegliere uno dei due. In Zimmer Biomet molto spesso si è scelto uno dei due e si è scelto quello di Zimmer. Ci sono delle situazioni in cui i sistemi gestionali di Biomet sono risultati più flessibili, migliori, e sono stati scelti, ma diciamo che per l'80% dei processi si è conservati quelli di Zimmer.

DANDI: *Questo si ricollega alla domanda 3) di Di Florio a proposito delle ridondanze: mi sembra di capire che le ridondanze vanno a discapito di Biomet.*

Non necessariamente, dipende un po' dai paesi e dalle situazioni. Di fatto ad alto livello di pianificazione si sa già qual è il risultato che bisogna ottenere. Si stabilisce che in Europa ci si aspettano, che so, 30 milioni di risparmi dovuti alle ridondanze del personale. Come poi queste ridondanze vengono ripartite tra le diverse subsidiaries, fa parte di quella progressiva elaborazione di cui parlavamo prima, che stabilisce per esempio che l'Italia deve contribuire a quei 30 milioni con 5 milioni di € di risparmio -queste sono cifre inventate, giusto per dare un'idea-. Si stabilisce già in fase di pianificazione che in EMEA 600 persone su 6.000 potrebbero essere ridondanti, di cui tot in L2, tot in L3, L4 e così via.

Come vengono comunicate, gestite queste ridondanze? Su tre livelli: il primo è quello di comunicare al livello aggregato al comitato aziendale europeo (che è una rappresentanza di tutti i dipendenti che periodicamente si incontra con una rappresentanza del management europeo). In quel caso si danno al livello aggregato quelli che sono i target dell'azione. Che so, 600 persone dell'esempio di prima.

Come poi queste 600 persone vengono redistribuite tra i paesi, dipende dai piani di ogni paese. Cioè ogni Nazione ha il suo piano di azione con un obiettivo di riduzione. Questo tipo di comunicazione – ad esempio in Francia saranno 50 persone - viene deciso dal paese quando e come comunicarlo, perché entrano in gioco quelle che sono le regole locali. Ogni paese ha un diritto del lavoro diverso, quindi a seconda della diversità, le comunicazioni devono essere fatte in maniera particolare, e quindi questo tipo di comunicazione viene delegato al paese.

Ed infine ci sono le comunicazioni individuali.

DANDI: *Una cosa che non ho capito è : i rappresentanti dei lavoratori negoziano questi numeri al livello europeo, quindi col comitato aziendale europeo o al livello locale? C'è una comunicazione?*

No, non c'è una comunicazione, non c'è una negoziazione. Funziona così: Il management comunica quelli che sono i piani aziendali al comitato europeo aziendale. Il comitato acquisisce le informazioni; ha la facoltà di dare il proprio parere, le proprie idee, i propri consigli; e poi il management considera il parere del comitato europeo, però ha autonomia nel mantenere o cambiare la propria decisione. Quindi in una prima fase c'è solo un aspetto comunicativo. E successivamente la passa al management locale. Che so, la Francia o l'Italia ha un obiettivo di riduzione di 10 persone o 30 persone a seconda del paese, e là poi dipende dalle regole locali. In Italia se il numero di licenziamenti fa scattare il procedimento di licenziamento collettivo, si applica la procedura italiana: si comunica ai sindacati : “ dobbiamo licenziare 30 persone”, e si stabilisce con il sindacato quali sono i criteri di scelta. In Francia il processo è diverso. In Germania è ancora diverso. In alcuni paesi non c'è alcun processo. In Grecia ed in Turchia dove il diritto del lavoro è meno strutturato, il processo è più leggero.

DI FLORIO: *Tra i diversi impianti tecnicamente simili, quali criteri utilizzate per scegliere un luogo invece che un altro? La vicinanza a centri di ricerca, il numero di impiegati, la quantità di prodotti realizzati? Ad esempio perché avete scelto come centro odontoiatrico la sede di Palm Beach Gardens, FL, rispetto a la sede di Carlsbad, CA, per quale motivo?*

Per quanto riguarda le scelte i criteri sono tre: sicuramente il numero di dipendenti coinvolti impatta anche su tutti gli spazi, ad esempio se ho due sedi, prendiamo ad esempio l'Italia. In Italia ha una sede Zimmer ed una sede Biomet. Quale si deve scegliere è influenzato innanzitutto da quanto una delle due sedi può ospitare i dipendenti dell'altra. Se uno ha un ufficio piccolo per me difficilmente può ospitare anche tutti i dipendenti dell'altra sede.

Da una parte sicuramente il numero di dipendenti.

Poi un altro elemento fondamentale è quello della accessibilità delle competenze. In alcune città è più facile assumere personale qualificato rispetto ad altre. Questo è valido in Italia così come è valido da altre parti del mondo. Se io ho una sede a Milano sicuramente riesco ad avere un bacino di potenziali dipendenti qualificati più ampio di come se avessi la sede a Trieste. Non perché sia meno bella, ma perché Milano, avendo un numero maggiore di aziende, ha un numero maggiore di direttori del personale, direttori finanziari, ricercatori, e così via. Quindi sicuramente uno dei criteri di scelta è quello dell'accessibilità delle competenze che ci servono.

Infine c'è il discorso degli spazi e dei costi. Sicuramente, a parità di altri fattori, se c'è un edificio che costa rispetto ad un altro, viene considerato; perché appunto uno dei target dell'acquisizione è anche quello del risparmio dei costi. Più' o meno questi sono i tre elementi che vengono presi in considerazione.

TROIANO: *le culture nazionali dei vari paesi, delle varie subsidiaries, ha inciso, ha creato problematiche nell'integrazione?*

Io posso parlare per l'Europa. I paesi più difficili sono Francia e Olanda, in cui l'aspetto sindacale è molto forte, molto sentito. E con l'aspetto sindacale non voglio indicare semplicemente quello che per noi è il sindacato, ma l'importanza che ha l'opinione ed il contributo che danno i dipendenti alle decisioni aziendali. In Francia e in Olanda questi due elementi sono molto forti, e sicuramente sono molto più strutturati che nel resto dell'Europa. I cambiamenti organizzativi che impattano i dipendenti in Francia e in Olanda sono soggetti alla consultazione ed alla approvazione del rappresentante dei dipendenti. E questo rende il processo organizzativo dei due paesi molto più complesso degli altri. Subito dopo, ma molto dopo, vengono la Germania, Inghilterra, Italia naturalmente, Spagna, e poi via via tutto il resto. Però direi sicuramente che Francia e Olanda sono i paesi più complessi da gestire, da questo punto di vista.

TROIANO: *si dice che nei cross border m&a è importante gestire l'integrazione su tre dimensioni:*

1)risorse umane: staffing e retention 2)processi di hrm: training, appraisal and reward e altre pratiche hrm 3)valori: culture organizzative e culture nazionali. Come avete agito su queste leve per promuovere il processo di integrazione? Quali azioni sono state poste in essere dal punto di vista pratico?

Da un punto di vista pratico sono stati messi in atto diversi strumenti. Uno l'ho accennato prima, quello del Retention Plan, nel senso che alcune risorse ritenute chiave nel processo sono individuate e sono state blindate da alcuni accordi. Ci si impegna reciprocamente a non andare via, a non dimettersi, e l'azienda a non licenziare il dipendente per 2 anni, ad esempio, e a fronte di questo reciproco impegno si pattuisce una certa cifra, per il solo fatto che uno rimane dipendente.

Altre attività sono finalizzate al fatto di rendere subito chiari quelli che sono i processi in essere, soprattutto i processi HR. Esiste in particolare un processo che si chiama job creating o job labelling che è una metodologia per la quale si misura il peso di ogni posizione. Ci sono diversi standard per farlo. Ed alla fine si stabiliscono, si aggregano posizioni di simile peso, si stabiliscono i livelli (15-16). Questi livelli vengono trasmessi e le politiche e gli strumenti HR che vengono utilizzati sono basati su questi livelli. Che so, il livello 10, ad esempio, ha diritto alla macchina aziendale. Oppure...il livello 8 dei direttori, ha una percentuale di bonus del 25%. E poi si stabiliscono quelle che sono le regole comuni a tutta la popolazione aziendale, sia quella della Zimmer che della Biomet, in maniera da creare una struttura organizzativa, un framework, uguale per tutti. Questo aiuta successivamente alla creazione di tutte le procedure, le politiche, gli strumenti HR comuni in tutte le aziende, per creare quella che sarà la cultura aziendale finale.

DI FLORIO: *In che modo aiutate i dipendenti ai quali viene comunicata la ridondanza della loro funzione?*

Ci sono diversi strumenti. Questi strumenti devono adattarsi a quello che è il mercato locale. Cioè, gli strumenti che io ho in Italia non sono gli stessi strumenti che ho in Germania o che ho in Grecia.

Sicuramente ci sono, molto spesso, incentivi economici. Ed in Italia, dove si è avuto un numero importante di cessazioni, alla fine si è stabilito che tutte le cessazioni erano volontarie. Alla fine erano tutti accordi. Ad esempio nel Customer Service che era di 20 persone, alla fine dovevano rimanerne 10. Chi si offre volontario ha un pacchetto economico interessante a fronte della sua intenzione di dimettersi. E come interessante intendo un range tra 20 e 30 mesi di stipendio. In questo caso in Italia abbiamo avuto un numero di adesioni che era superiori a quello delle offerte. La questione si è gestita in questa maniera. Ma questo è l'esempio italiano. In altri paesi si è gestito in maniera diversa. In alcuni sono stati fatte attività di training per facilitare ingresso in altre aziende, e sono state pagate altre aziende che sono chiamate di outplacement che aiutano i dipendenti a trovare un'occupazione all'esterno. Ci sono diversi strumenti. Alcuni sono più o meno efficaci, in alcuni paesi rispetto che in altri. Sono questi i piani che vengono chiamati "Social Plan", e variano da paese a paese perché si adeguano al mercato. Lo stesso, gli incentivi economici variano da paese a paese, perché ogni paese ha le sue misure e le sue regole.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilera, R.V. & Dencker, J. (2004). The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions. *International Journal of Human Resources Management*.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2012). Top management retention in cross-border acquisitions: The roles of financial incentives, acquirer's commitment and autonomy. *European Journal of International Management*, 6, 458–480.
- Aklamanu, A., Degbey, W. & Tarba, S. (2015); The role of HRM and social capital configuration for knowledge sharing in post-M&A integration: a framework for future empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*
- Almor, T., Tarba, S. Y., & Benjamini, H. (2009). Unmasking integration challenges: The case of biotech's acquisition by Teva pharmaceutical industries. *International Studies of Management and Organization*, 39, 33–53.
- Azevedo, A. (2010). Speeding Time To Market For Pharmaceutical & Biotechnology Companies. http://www.mastercontrol.com/newsletter/pharmaceutical/speeding_time_to_market_pharmaceutical_0210.html
- Behnke, Retterath & Van Biesen (Bain & company) (2016). Biopharma Strategies: To Outperform in Pharma, Go Deep—Not Broad. <http://www.bain.com/publications/articles/to-outperform-in-pharma-go-deep-not-broad-in-vivo.aspx>
- Berger, S. and Dore, R. (eds) (1996) *National Diversity and Global Capitalism*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Biomet.com
- Birkinshaw, J., Bresman, H. & Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How human integration and task integration process interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*.
- Bloomberg. (2012). Global M&A outlook. Retrieved February 5, 2014, from <http://about.bloomberg.com/pdf/manda.pdf>
- Bower, J. L. (2001). 'Not All Mergers and Acquisitions Are Alike – And That Matters', *Harvard Business Review*, 79(3), pp. 93–101.
- Brass, D. J., & Labianca, G. (1999). Social capital, social liabilities, and social resources management. In R. Th, A. J. Leenders, & S. M. Gabbay (Eds.), *Corporate social capital and liability*. Boston, MA: Kluwer.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment science and practice*. Boston, MA: PWS-Kent
- Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30, 439–462.
- Buono, A. F. & J. L. Bowditch (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*. Jossey-Bass, London.

- Buono, A. F., J. L. Bowditch and J. W. Lewis (1985). 'When Cultures Collide: the Anatomy of a Merger', *Human Relations*, 38(5), pp. 477–500.
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á., & Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 807–828.
- Calori, R., M. Lubatkin and P. Very (1994). 'Control Mechanisms in Cross-Border Acquisitions: An International Comparison', *Organization Studies*, 15(3), pp. 361–379.
- Capron, L. (1999) 'The Long Term Performance of Horizontal Acquisitions', *Strategic Management Journal*, 20: 987–1018.
- Centro studi Assobiomedica (CSA) (2015). Produzione, ricerca e innovazione nel settore dei dispositivi medici in Italia. www.assobiomedica.it
- Cha, M., Yu, F. (McKinsey & company), (2014). Pharma's first-to-market advantage. September, 2014. <http://www.mckinsey.com/industries/pharmaceuticals-and-medical-products/our-insights/pharmas-first-to-market-advantage>
- Chatterjee, S., M. Lubatkin, D. M. Schweiger and Y. Weber (1992). 'Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital', *Strategic Management Journal*, 13, pp. 319–334.
- Child, J., D. Faulkner and R. Pitkethly (2000). 'Foreign Direct Investment in the UK 1985–1994: The Impact on Domestic Management Practice', *Journal of Management Studies*, 37(1), pp. 141–167.
- Child, J., Faulkner, D. and Pitkethly, R. (2001) *The Management of International Acquisitions*. New York: Oxford University Press.
- David, K. and H. Singh (1994). 'Sources of Acquisition Cultural Risk'. In: G. Von Krogh, A. Sinatra and H. Singh (eds), *The Management of Corporate Acquisitions*. Macmillan, London.
- Deloitte. (2012). Growth through M&A: Promise and reality [Deloitte Review]. http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Mergers-and-Acquisitionsgx_ma_Growth_Through_MandA.pdf
- Deloitte. (2015). 2015 Global health care outlook. Common goals, competing priorities. 2015 Global health care outlook.
- Drori, I., Wrzesniewski, A., & Ellis, S. (2011). Cultural clashes in a "merger of equals": The case of high-tech start-ups. *Human Resource Management*, 50, 625–649.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660–679.
- Edwards, PR. & Edwards, T. (2013) Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. *Human Resources Management*, January-February 2013, Vol.52, no.1, pp27-54.

Edwards, PR & Edwards, T. (2011). Company and country effect in international mergers and acquisitions: Employee perceptions of a merger in three European countries. *Economic and Industrial Democracy* 33(3) 505-529.

Edwards, PR & Edwards, T. (2014). Perceptions of employee voice and representation in the post-acquisition period: Comparative and longitudinal evidence from an international acquisition. *Human Relations* 2015. Vol68(1) 131-156.

FDA (2013). Paving the Way for Personalized Medicine . October 2013.
<http://www.fda.gov/downloads/ScienceResearch/SpecialTopics/PersonalizedMedicine/UCM372421.pdf>

Fisher & Liebman (Forbes) (2015). Are M&A Replacing R&D In Pharma?. April 22, 2015. Forbes.com.
<http://www.forbes.com/sites/nicolefisher/2015/04/22/are-ma-replacing-rd-in-pharma/#7a98fc8cb576>

Forbes.com (2015). America's Largest Private Companies of 2014, Biomet.
<http://www.forbes.com/companies/biomet/>

Fukuyama, F. (1997). Social capital and the modern capitalist economy: Creating a high trust workplace. *Stern Business Magazine*, 4(1), 1–16.

Gabrielli, G. (2010). *People Management, teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*. Milano, 2010. pp.73- 107.

"Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Second Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001

"

"Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. McGraw-Hill 2010.

"

Genetic Home Reference (2015). What is the cost of genetic testing, and how long does it take to get the results?. <https://ghr.nlm.nih.gov/primer/testing/costresults>

Gioia, D., Clarck, S., Ketchen jr, D. & Thomas, J. (2010). Transitional Identity as a facilitator of organizational Identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55 (2010); 397-438.

Gomes, E., Angwin, D., Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird International Business Review*, 55, 13–35.

Graebner, M. E. (2004). Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25, 751–777.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.

Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 35, 469–502.

- Hall, P. and Soskice, D. (2001) 'Introduction'. In Hall, P. and Soskice, D. (eds) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York, NY: Free Press.
- Hollingsworth, J. and Boyer, R. (eds) (1997) *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press
- J.P. Morgan, 2016. 2016 M&A Global Outlook: Higher deal count drives continued strength. jpmorgan.com.
- Junni, P., & Sarala, R. M. (2011). Causal ambiguity, cultural integration and partner attractiveness as determinants of knowledge transfer: Evidence from Finnish acquisitions. *European Journal of International Management*, 5, 346–372.
- Kang, S. C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32, 236–256.
- Krishnan, H. A., A. Miller and W. Q. Judge (1997). 'Diversification and Top Management Team Complementarity: Is Performance Improved by Merging Similar or Dissimilar Teams?', *Strategic Management Journal*, 18(5), pp. 361–374.
- Krug, J., Wright, P., & Kroll, M. (2014). Top management turnover following mergers and acquisitions: Solid research to date but still much to be learned. *The Academy of Management Perspectives*, 28, 147–163.
- Larsson, R. and S. Finkelstein (1999). 'Integrating Strategic, Organisational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization', *Organization Science*, 10(1), pp. –26.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28, 517–543.
- Lubatkin, M., R. Calori, P. Very and J. Veiga (1998). 'Managing Mergers across borders: A two-Nation Exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage', *Organization Science*, 9(6), pp. 670–684.
- Lubatkin, M., Schweiger, D., & Weber, Y. (1999). Top management turnover in related M&As: An additional test of the theory of relative standing. *Journal of Management*, 25, 55–74.
- MacNeil, C. M. (2003). Line managers: Facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25, 294–307.
- Marks, M. L. (1982). 'Merging Human Resources – A Review of Current Research', *Mergers and Acquisitions*, 17(2), pp. 38–44.
- Morosini, P. (1998). *Managing Cultural Differences – Effective Strategy and Execution Across Cultures in Global Corporate Alliances*. Pergamon, Oxford.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.

- Olie, R. (1990). 'Culture and Integration Problems in International Mergers and Acquisitions', *European Management Journal*, 8(2), pp. 206–215.
- Olie, R. (1994). 'Shades of Culture and Institutions in International Mergers', *Organization Studies*, 15(3), pp. 381–405.
- Orthostreams.com (2016). Mergers and Acquisitions in Orthopedics (listed chronologically).
<https://orthostreams.com/list-of-orthopedic-mergers-acquisitions/>
- Papadakis, V. M., & Thanos, I. C. (2010). Measuring the performance of acquisitions: An empirical investigation using multiple criteria. *British Journal of Management*, 21, 859–873.
- Puranam, P., & Srikanth, K. (2007). What they know vs. What they do: How acquirers leverage technology acquisitions. *Strategic Management Journal*, 28, 805–825.
- Puranam, P., Singh, H., & Chaudhuri, S. (2009). Integrating acquired capabilities: When structural integration is (Un)necessary. *Organization Science*, 20, 313–328.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2003). A bird in the hand or two in the bush?: Integration trade-offs in technology-grafting acquisitions. *European Management Journal*, 21, 179–184.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49, 263–280.
- Ranft, A. L. (2006). Knowledge preservation and transfer during post-acquisition integration. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 5, 51–67.
- Researchandmarkets.com (2015). Orthopedic Devices Global Market - Forecast To 2021.
<http://www.researchandmarkets.com/research/4jxkwd/orthopedic>
- Rottig, D. (2011). The role of social capital in cross-cultural M&As: A multinational corporation perspective. *European Journal of International Management*, 5, 413–431.
- Rottig, D. (2011). The role of social capital in cross-cultural M&As: A multinational corporation perspective. *European Journal of International Management*, 5, 413–431.
- Sales, A. L., & Mirvis, P. H. (1984). When cultures collide: Issues in acquisition. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.), *New futures: The challenge of managing corporate transitions* (pp.107–133). Homewood, IL: DowJones Irwin.
- Sarala, R. M., & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41, 1365–1390.
- Sarala, R. M., Junni, P., Cooper, C. L., & Tarba, S. Y. (2014). A sociocultural perspective on knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Journal of Management*. Advance online publication, 1–20. doi: 0.1177/0149206314530167
- Schoenberg, R. (2006). Measuring the performance of corporate acquisitions: An empirical comparison of alternative metrics. *British Journal of Management*, 17, 361–370.
- Schuler, R., & Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19, 239–253.

- Schweizer, L. (2006). Organizational integration of acquired biotech companies into pharmaceutical companies: The need for a hybrid approach. *Academy of Management Journal*, 48, 1051–1074.
- Seo, M.-G., & Hill, N. S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 422–443.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, 7, 65–76.
- Sinkovics, R. R., Zagelmeyer, S., & Kusstatscher, V. (2011). Between merger and syndrome: The intermediary role of emotions in four cross-border M&As. *International Business Review*, 20, 27–47.
- Stahl, G. K., Chua, C. H., & Pablo, A. L. (2013). Does national context affect target firm employees' trust in acquisitions? *Management International Review*, 52, 395–423.
- Sturgis, K. (qmed.com) (2015). Top Orthopedic Firms and Trends From 2014 to 2020. October, 7 2015. <http://www.qmed.com/mpmn/medtechpulse/top-orthopedic-firms-and-trends-2014-2020>
- Teerikangas, S. & Very, P. (2006). The Culture–Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management*, Vol. 17, S31–S48 (2006)
- Teerikangas, S., Véry, P., & Pisano, V. (2011). Integration managers' value-capturing roles and acquisition performance. *Human Resource Management*, 50, 651–683.
- The Economist Intelligence Unit. Industry Report, Healthcare: United States. June 2014
- The Economist Intelligence Unit. World industry outlook: Healthcare and pharmaceuticals. May 2014
- Tsai, W. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 925–939.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs . World Population Prospect: The 2015 Revision; Key Findings and Advance Tables . UN, New York, 2015.
- Vaidya, A. (beckersspine.com) (2016). 34 latest trends in the global orthopedic devices market . <http://www.beckersspine.com/orthopedic-a-spine-device-a-implant-news/item/32299-34-latest-trends-in-the-global-orthopedic-devices-market.html>
- Van Dick R, Ullrich J and Tissington P (2006) Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management* 17: 569–579.
- Van Dick R, Wagner U and Lemmer G (2004) Research note: The winds of change – multiple identification in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13(2): 21–138.
- Van Knippenberg D, Van Knippenberg B, Monden L and De Lima F (2002) Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology* 41: 233–252.
- Very, P., M. Lubatkin, R. Calori and J. Veiga (1997). 'Relative Standing and the Performance of Recently Acquired European Firms', *Strategic Management Journal*, 18(8), pp. 593–614.
- Weber, Y. (1996). 'Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions', *Human Relations*, 49(9), pp. 1181–1202.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2010). Human resource practices and performance of mergers and acquisitions in Israel. *Human Resource Management Review*, 20, 203–211.

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2011). Exploring integration approach in related mergers. *International Journal of Organizational Analysis*, 19, 202–221.

Weber, Y., Tarba, S. Y., & Öberg, C. (2014). *A comprehensive guide to mergers and acquisitions: Managing the critical success factors across every stage of the M&A Process*. New York, NY: Pearson and Financial Times Press.

Weber, Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2009). International mergers and acquisitions performance revisited: The role of cultural distance and post-acquisition integration approach. In C. L. Cooper & S. Finkelstein (Eds.), *Advances in mergers and acquisitions* (pp. 1–17). Bingley: Emerald Group

Weber, Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2011). A model of the influence of culture on integration approaches and international mergers and acquisitions performance. *International Studies of Management and Organization*, 41, 9–24

Weber, Y., Tarba, S. Y., & Rozen-Bachar, Z. (2011). Mergers and acquisitions performance paradox: The mediating role of integration approach. *European Journal of International Management*, 5, 373–393

Whitley, R. and Kristensen, P. (eds) (1997) *Governance at Work: The Social Regulation of Economic Relations*. Oxford: Oxford University Press

Willem, A., & Scarbrough, H. (2002). Structural effects on inter-unit knowledge sharing: The role of coordination under different knowledge sharing needs. *The 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*. Athens, Greece.

Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26, 809–825.

Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2015). The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: Evidence from China. *The international Journal of Human Resource Management*, 26, 1021–1050.

Zimmer.com