

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

La cultura organizzativa nelle operazioni di fusione e acquisizione – risoluzione delle criticità attraverso l’analisi preventiva della “Soft due diligence”

Prof. Daniele Mascia

RELATORE

Francesca
Fischetti
Matr. 217321

CANDIDATO

Sommario

Introduzione	3
Capitolo 1 - Aspetti generali della cultura organizzativa aziendale.....	4
1.1 Inquadramento sociale.....	4
1.2. Definizione generale di cultura.....	5
1.3 Cultura organizzativa aziendale.....	6
1.4 Le funzioni e gli elementi essenziali della cultura organizzativa aziendale	13
1.5 Criticità della cultura organizzativa aziendale	17
Capitolo 2 – Fusioni ed acquisizioni.....	19
2.1 La natura e le principali caratteristiche delle operazioni di fusione ed acquisizione	19
2.2 Fusioni ed acquisizioni – cultura dominante o culture separate.....	23
2.3 Il management nelle operazioni di fusione ed incorporazione (transizione o cambiamento?)	26
2.4 Le risorse umane nelle operazioni di fusione ed acquisizione	28
Capitolo 3 – La Soft Due Diligence.....	32
3.1.La Due Diligence e la Soft Due Diligence – aspetti generali	32
3.2 L’aspetto umano e la cultura nella <i>soft due diligence</i>	34
3.3 Il consulente aziendale e il team di integrazione	39
3.4 Limiti e sviluppi futuri del principio della <i>soft due diligence</i>	40
Capitolo 4 - Il caso ATLANTICA DIGITAL SPA	43
4.1 Inquadramento e caratteristiche della società Atlantica Digital S.p.A.	43
4.2 Inquadramento e caratteristiche della società Ericsson Telecomunicazioni Spa	44
4.3 Il processo di acquisizione tra la società Atlantica Digital S.p.A. ed Ericsson Telecomunicazioni S.p.A.	46
4.4 Il processo di acquisizione tra la società Atlantica Digital S.p.A. ed Ericsson Telecomunicazioni S.p.A. – importanza della cultura	48
4.5 Il processo di acquisizione tra la società Atlantica Digital S.p.A. ed Ericsson Telecomunicazioni S.p.A. – criticità post-acquisizione.....	50
Bibliografia:	53
Sitografia:.....	54

Introduzione

Lo spirito guida del presente elaborato, che avrà come punto cardine il processo della *soft due diligence* nelle operazioni di fusione ed acquisizione, dovrà necessariamente muovere i primi passi da uno sguardo attento alla definizione del concetto di cultura, ai riflessi di questa sull'organizzazione aziendale ed all'influenza nel contesto sociale in cui la singola azienda opera. Una particolare riflessione verrà dedicata alle criticità dei cambiamenti che intervengono nelle suddette operazioni.

Si passerà, successivamente, ad inquadrare il mutamento nel caso in cui due culture si incontrino nel momento in cui avviene una fusione o un'acquisizione fra due imprese, o quando due aziende si impegnano in una joint venture, dando risalto alla modalità migliore di coesione delle culture.

Il punto da cui partire per una fusione o acquisizione di successo consiste in un'analisi approfondita e nello studio dell'obiettivo da raggiungere, in quanto la comprensione dell'azienda *target* è fondamentale per la buona riuscita del processo.

Il cardine su cui incentrare gli sforzi nelle operazioni di *Merger ed Acquisition* è l'elemento umano all'interno dell'organizzazione aziendale ed al contributo che il medesimo apporta nello sviluppo dell'azienda.

Da ultimo ma non in ordine di importanza, verrà trattato il processo della *soft due diligence*, che si sostanzia in un'analisi, che precede la fusione o l'acquisizione, avente ad oggetto la valutazione delle peculiarità culturali delle organizzazioni coinvolte nelle operazioni di concentrazione, al fine di rilevare le differenze e le somiglianze su alcune dimensioni culturali.

Questi mezzi permettono di aumentare la consapevolezza di come certe dimensioni culturali influenzano i processi organizzativi, prevedendo eventuali ostilità successive al processo di M&A.

Lo studio sarà completato da un'analisi applicativa di un progetto di acquisizione che vede come attori Atlantica Digital S.p.A. ed un ramo di Ericsson Telecomunicazioni S.p.A., denominato Ericsson I&S IT Business, condotta attraverso un'intervista semi-strutturata al Direttore Generale Direzione Business dell'azienda che opera l'acquisizione, per valutare se in concreto alcune aziende pongano in essere i dettami della *soft due diligence* o se ne discostino, mettendo così a repentaglio la riuscita o meno dell'operazione di concentrazione.

Capitolo 1 - Aspetti generali della cultura organizzativa aziendale

Lo scopo del presente capitolo è di definire il concetto di cultura con particolare riguardo ai riflessi sull'organizzazione aziendale ed all'influenza della medesima nel contesto sociale in cui la singola azienda opera.

Ulteriore attenzione sarà prestata all'elemento umano all'interno dell'organizzazione aziendale ed al contributo che il medesimo apporta nello sviluppo dell'azienda.

1.1 Inquadramento sociale

Negli ultimi 20 anni le culture organizzative aziendali hanno determinato spesso sostanziali stravolgimenti nella visione delle procedure aziendali.

Esse, in passato, ritenute secondarie alle analisi di settore, sono invece oggi determinanti per il successo di un'azienda; ma al contempo rappresentano il fattore critico, se non strutturate adeguatamente.

Il mondo economico aziendale, nell'attuale momento storico, emancipandosi nel tempo dal tecnicismo scientifico dell'epoca taylorista, ha a disposizione risorse economiche, fisiche, informatiche e tecnologiche sempre più avanzate, per rispondere alle modifiche sociali intervenute nel tempo.

Nella realtà sociale aziendale attuale, per distinguersi, è importante la vitalità e il dinamismo delle aziende; di conseguenza termini come “valori”, “leader” e “cultura”¹ hanno acquisito una propria identità.

Attualmente, poiché il mondo economico si basa sull'evoluzione costante della tecnologia informatica sempre più avanzata, che in alcune occasioni avrebbe la pretesa di sostituire l'elemento umano all'interno delle aziende, è imprescindibile valutare le energie presenti all'interno delle medesime, in termini di apporto personale, che le applicazioni tecniche anche più sofisticate non potranno mai sostituire ed assicurare.

¹ “La nuova cultura aziendale. Vademecum per il cambiamento sistemico del business”, Di Radoje Cerovic, G. Paolo Bonani, FrancoAngeli, 2007.

La vera sfida del business odierno è quella di conferire un'anima all'azienda, per poter anticipare i cambiamenti non solo sociali, ma anche economici che si susseguono ad un ritmo vertiginoso, per adeguare la compagine aziendale alle svolte del mercato.

In questo contesto, acquistano particolare rilievo le fusioni e le acquisizioni di aziende che implicano spesso stravolgimenti sostanziali in termini di visione degli obiettivi aziendali, di strategie del mercato, di sistemi di decisioni, orientamenti e procedure. Queste, anche se progettate egregiamente sotto l'aspetto finanziario, tecnologico e strategico, possono fallire in quanto non viene tenuta in considerazione la variante "persone" e "gruppi".

Tale quadro porta alla naturale considerazione che la cultura è una qualità aggiuntiva, un prodotto che non può essere fabbricato "a tavolino" o con mezzi meccanici, ma che dipende essenzialmente dal comportamento dei membri dell'azienda.

1.2. Definizione generale di cultura

Preliminarmente è necessario individuare il concetto di cultura che "è la proprietà di un gruppo"².

Le esperienze comuni del gruppo formano cultura, intendendo per gruppo famiglie, èquipe, scuole ed anche imprese, ed in questo ultimo caso è necessario che vi sia un comune nucleo di occupazione ed esperienza.

Affinché possa sostanziarsi il concetto di cultura è necessario che si formi una storia del gruppo in cui si sommino valori, convinzioni, schemi mentali e conoscenze che si sedimentano nel tempo.

Le manifestazioni più significative della cultura sono il linguaggio comune, la religione, il background etnico, le esperienze condivise, il comune modo di pensare.

Il singolo individuo, in quanto entità multiculturale, condivide modi di essere e di comportamento che ha appreso dal gruppo lungo la sua storia, modificando i propri in base alle situazioni che è chiamato ad affrontare.

Di conseguenza, se una persona lavora all'interno di un'azienda per la maggior parte della sua vita, modificherà il proprio comportamento assumendo modi propri dell'ambiente in cui lavora, condivisi anche da altri soggetti, diventando parte integrante di quella cultura.

² SHEIN, "Culture d'impresa", Raffaello Cortina Editore, (2000).

Su tali basi non si può esprimere un giudizio definitivo sulla problematica se una cultura sia giusta o sbagliata, migliore o peggiore, perché i membri di quell'organizzazione mettono in atto modi di operare che ritengono adeguati in quel momento nell'ambiente e nella situazione in cui l'azienda espleta la sua attività.

La cultura ha tre caratteristiche:³

1. La cultura è **profonda**. La cultura non è un fenomeno superficiale, e qualora l'essere umano pensasse di poterla manipolare secondo la propria volontà ed a proprio piacimento, inevitabilmente tale comportamento condurrà al fallimento di ogni iniziativa, nella profonda convinzione che la cultura controlla più di quanto sia controllabile.

2. La cultura è **ampia**. Nel momento in cui un gruppo provvede al proprio sostentamento all'interno del proprio ambiente, acquisisce delle informazioni utili circa le sue modalità relazionali interne ed esterne.

Le convinzioni e gli assunti modellano il procedere quotidiano, dalle modalità di interazione con il capo, al tipo di comportamento da tenere con la clientela, alla natura della carriera nell'organizzazione.

3. La cultura è **stabile**. I componenti tendono ad avere valori culturali costanti e stabili, i quali offrono una ragione e consentono agli individui di prevedere certi eventi.

Gli esseri umani, per loro natura, non amano l'ignoto, le situazioni caotiche e imprevedibili, sforzandosi di condurre un'esistenza stabile e normale.

1.3 Cultura organizzativa aziendale

Una volta analizzata la cultura in senso generale è necessario calare gli assiomi, fin qui delineati, all'interno della cultura organizzativa aziendale, e tale processo è di vitale importanza in quanto gli elementi culturali determinano strategie, obiettivi e modi di agire.

Il complesso di elementi psicosociali di un sistema sociale organizzato genera spontaneamente e non in modo coercitivo o ordinatorio, una cultura organizzativa.

³ SHEIN, "Culture d'impresa", Raffaello Cortina Editore, (2000).

Essa non è altro che l'insieme di valori, comportamenti, intendimenti comuni e mete simili da raggiungere, che influenzano i comportamenti dei membri appartenenti al sistema e ne sono a sua volta influenzati. Questi caratterizzano la personalità delle aziende diversificandole dalle altre, con lo scopo precipuo di ritagliarsi una fetta di mercato.

La cultura, in tale accezione, risponde all'assolvimento di svariati compiti e principalmente:⁴

- fornire un'identità organizzativa alle persone;
- stimolare a profondere impegno nel lavoro;
- garantire stabilità all'interno dell'organizzazione;
- orientare il comportamento dei soggetti tramite la creazione e la condivisione di significati e scopi comuni.

Tali caratteristiche dovranno essere accompagnate dalla sensibilità del singolo componente l'azienda che determina la costituzione di gruppi, i quali possano lavorare in armonia a livello di motivazione ed efficienza.

I livelli di cultura si distinguono in:⁵

1. Artefatti. Sotto tale denominazione vengono comprese tutte le situazioni visibili, ascoltabili dalla realtà.

Possiamo perciò affermare che organizzazioni distinte operano in maniere differenti.

In un'organizzazione (che indicheremo con A) troveremo persone libere di muoversi in ambienti aperti, senza barriere di muri o porte chiuse, persone che si relazionano tra loro costantemente, soggetti che anche a livello di vestiario assumono un *look* informale e dove il coinvolgimento sentimentale è importante, la sensazione è di un continuo "*work in progress*".

In un'altra organizzazione (che chiameremo B) le persone lavorano in uffici chiusi, separate tra loro senza scambi e quindi senza crescita continua, sono vestite in maniera formale, la comunicazione è scarsa o addirittura annullata.

Tali diversità deporrebbero per la considerazione che le due organizzazioni abbiano differenti culture, in realtà potrebbe solo essere diverso il modo di apparire, ed invece essere in presenza di culture simili.

⁴ "La cultura aziendale. Profili di analisi e di management", Pierluigi Lizza, Giuffrè Editore, 2009.

⁵ SHEIN, "Culture d'impresa", Raffaello Cortina Editore, (2000).

2.Valori dichiarati. La prima organizzazione sembrerebbe basata sul lavoro di squadra dove i membri si interfacciano tra loro e si sentono “*empowered* in prima persona”⁶.

La seconda sembrerebbe un’organizzazione dove un supervisore comanda e controlla il lavoro di altri.

In realtà sono diversi gli artefatti, mentre i valori dichiarati esplicitamente e gli obiettivi sono simili.

3.Assunti taciti condivisi. In passato, un’impresa veniva fondata da un unico individuo o potevano essere più individui che formavano un gruppo.

In tale costruzione essi hanno imposto le loro regole, i loro comportamenti, i loro valori ai propri dipendenti, diventando, così, patrimonio comune dell’azienda da condurre al successo.

Ma tale cultura deve essere coltivata insieme, condivisa, diventare patrimonio di una crescita comune.

I successori capiranno che le regole, i valori, le convinzioni dei fondatori hanno portato al successo, perciò quella deve essere una cultura “giusta”, intuendo che creare una cultura costruttiva è un compito importante.

Su tali presupposti la cultura condivisa può giocare un ruolo strategico nella creazione di un clima organizzativo che favorisca una risposta innovativa alle sfide portate dall’ambiente, alle insidie della competizione tra aziende, ed in particolar modo incoraggiare le nuove opportunità, stimolando i membri della stessa ad un clima di cooperazione per il raggiungimento di mete sempre più alte, rinforzandoli, migliorandone le capacità e le performance. Dovrebbe essere il filo conduttore dei leader di un’organizzazione.

Nel volume *Corporate Culture and Performance*, Kotter e Heskett forniscono la prova empirica che le organizzazioni che gestiscono intenzionalmente valori culturali ottengono risultati migliori di quelle che non lo fanno.

Una cultura forte si determina per il vasto consenso sull’importanza di specifici valori condivisi (cerimonie, simboli, storie e slogan); se al contrario il consenso è limitato la cultura risulta debole e non uniforme.

La predilezione per i valori culturali, potrebbe avere, invece, come contraltare, un rischio determinato dal fatto che una cultura forte, consolidata, non riesca più ad adattarsi ai cambiamenti, non incoraggiando la reattività alle evoluzioni dell’ambiente.

⁶ SHEIN, “Culture d’impresa”, Raffaello Cortina Editore, (2000).

Una cultura che non si adatta, istituzionalizzandosi, può danneggiare l'azienda, in quanto compromette le performance future.

Sotto l'aspetto personale, la cultura aziendale di tipo costruttivo è caratterizzata dalla presenza di dirigenti interessati alle necessità dei clienti e dei dipendenti, pronti ad assumere un comportamento flessibile, e ad apportare cambiamenti nel momento in cui si rendesse necessario, anche qualora tale situazione comportasse dei rischi.

La cultura aziendale non costruttiva, invece, presenta manager che si preoccupano più di se stessi, dei loro progetti, refrattari ai cambiamenti, non assumendosi la responsabilità dei rischi che i cambiamenti medesimi possono determinare.

Passiamo ora ad analizzare la cultura organizzativa.

Essa si divide in quattro tipologie che dipendono dalla combinazione tra cultura, strategia, struttura, ed ambiente, ed ognuna di esse può essere efficace a seconda dell'ambiente esterno e della strategia dell'organizzazione.

Esemplificando:⁷

-la cultura adattiva. E' una cultura concentrata sull'adattamento all'ambiente esterno, che condiziona il comportamento dell'azienda per soddisfare le necessità dei clienti.

Tale cultura si focalizza sui segnali provenienti dall'ambiente per modificare il proprio comportamento, ed in alcuni casi sono la forza motrice dei cambiamenti stessi.

L'innovazione, la creatività ed il rischio sono la linfa vitale per le aziende che si ispirano a tale cultura e producono risultati positivi.

Un esempio di questa cultura sono le aziende *internet-based*, come Google.

Google è un'azienda in continua evoluzione e promuove le capacità e la singola iniziativa (Iyer & Davenport, 2008)⁸.

Valori quali la sperimentazione, l'imprenditorialità sono fondamentali se l'azienda vuole rinnovarsi costantemente e dar vita a nuove prospettive, in uno scenario di mutazione continua per far fronte alle richieste dell'ambiente esterno. Pertanto, al singolo viene chiesto di apportare nuove idee da condividere con la collettività, risultando rilevanti l'intelletto e le opinioni, dando particolare risalto alla creatività, pur mantenendo il livello gerarchico.

⁷ "Organizzazione aziendale", Richard L. Daft, 6° edizione, 2017, Maggioli editore.

⁸ <https://www.hbritalia.it/maggio-2008/2008/05/01/news/la-poderosa-macchina-per-l-innovazione-di-google-1905/>

Si intende che un'organizzazione collaborativa non sarà statica, pronta a recepire ed ideare una soluzione per il successo dell'azienda.

In un'azienda così strutturata anche l'errore viene giudicato positivamente; ne è esempio il caso di Sheryl Sandberg che fece perdere all'azienda diversi milioni, ma l'errore servì in ogni caso per diventare efficienti e creativi.

La rivista *Fortune* ha definito Google un "caos progettato".

The Washington Post ha scritto di "cultura dell'ardire".

-la cultura della missione. E' una cultura concentrata sulla crescita del fatturato, della redditività e del raggiungimento di una quota di mercato sempre più ampia, senza che vi sia la necessità di cambiamenti rapidi, essendo volta a soddisfare clienti specifici nell'ambiente esterno.

I manager hanno degli obiettivi da raggiungere, sensibilizzando e responsabilizzando i dipendenti a questo scopo. I dipendenti, a loro volta, saranno ricompensati del loro impegno, e ciò li stimolerà al raggiungimento di mete comuni per il miglioramento dell'impresa.

Tale tipo di culture sono caratterizzate da un alto livello di competitività.

Un esempio di questo tipo di cultura è il caso "Marchionne-Fiat".

La capacità di un grande manager ha permesso il risanamento di un'azienda in forte crisi, puntando al profitto e sensibilizzando i dipendenti al raggiungimento dello stesso⁹.

-la cultura di clan. Tale cultura si caratterizza per i cambiamenti repentini dell'ambiente esterno e per il coinvolgimento pressante dei membri dell'organizzazione.

Il bene primario per questo tipo di cultura, cui è ispirata l'attività dei manager, è la cura dei dipendenti, i loro bisogni, il loro benessere per assicurarsi la loro produttività, e di conseguenza quella dell'azienda. Essi sono coinvolti e partecipano in prima persona. In questo modo aumenta il senso di appartenenza dei dipendenti all'impresa.

Esempio di tale tipologia di cultura è l'impresa fondata da Brunello Cucinelli, definita come "un'impresa con al centro l'uomo"¹⁰.

Gli ambienti e l'atmosfera ricordano più una famiglia dove il dialogo ed il confronto sono essenziali. Gli orari di lavoro sono fissati in modo da permettere ai dipendenti di dedicare spazio alla propria vita privata e loro stessi sono considerati come "anime pensanti"¹¹.

⁹ Il Foglio. "Ritratto di Sergio Marchionne", Maggio, 2009

¹⁰ <https://www.pambianconews.com/aziendadelmese/brunello-cucinelli/>

In una impresa così strutturata il profitto è il raggiungimento del benessere e la valorizzazione del territorio uno degli aspetti fondamentali.

L'azienda ha così sviluppato un "codice etico"¹² che deve essere seguito dai collaboratori, con al primo posto i valori quali la dignità umana, l'onestà, la correttezza e la responsabilità verso la collettività.

-la cultura burocratica. Questo tipo di cultura presenta come segno distintivo l'esistenza di un ambiente stabile.

Le condizioni, i valori, gli assunti delle aziende che adottano questa cultura sono ben consolidati nel tempo, perché ritenuti giusti per il raggiungimento di obiettivi importanti, duraturi e condivisi.

L'approccio è metodico, il coinvolgimento dei dipendenti più basso, dando la sensazione di un'organizzazione del tipo comando e controllo, aspetto controbilanciato da un alto livello di coerenza, di conformità e di collaborazione tra i membri.

Si tratta di una cultura altamente efficiente ed integrata.

Le aziende, oggi, stanno abbandonando questa tipologia culturale perché necessitano di maggiori rapporti con l'ambiente esterno, avvalendosi di una struttura più flessibile.

Un esempio di cultura burocratica è la struttura sanitaria pubblica, avente come scopo la salute delle persone e non il mero profitto. Si tratta, in questo caso, di strutture molto eterogenee, che seguono, di conseguenza, gerarchie e regolamenti rigidi.

Il limite di tali aziende, però, è la mancanza di un confronto con l'esterno in quanto spesso viene posto in primo piano la conformità alle regole, piuttosto che il risultato sulla salute dell'utente, che in termini aziendali si traduce nella soddisfazione del bisogno del cliente-paziente¹³.

Ne consegue che, attualmente, i valori etici hanno assunto un'importanza preponderante fra tutti i valori che formano un'organizzazione. Essi stabiliscono regole di comportamento rispetto a quello che è considerato giusto o sbagliato nel comportamento e nell'assunzione di decisioni, determinando le scelte individuali e promuovendo comportamenti non etici e socialmente irresponsabili.

¹¹ <https://www.pambianconews.com/aziendadelmese/brunello-cucinelli/>

¹² <http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/codice-etico.pdf>

¹³ <http://www.dronet.org/biblioteca/tqm.pdf/07x%20organiz%20azienda%20san.pdf/>

Tali valori determinano una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori con conseguente affievolimento del potere di controllo da parte della gerarchia, attribuendo una maggiore libertà e configurando in tal modo un autocontrollo all'interno dell'azienda, in cui ognuno svolge i propri compiti in relazione alle competenze ed alle inclinazioni, partecipando in tal modo al raggiungimento degli obiettivi aziendali ed al successo dell'azienda.

Una struttura più flessibile è possibile in quanto il raggiungimento degli obiettivi aziendali deriva da un sostrato culturale condiviso, che costituisce il comune denominatore delle decisioni assunte ai vari gradini della scala gerarchica, e l'organizzazione somiglia ad un clan che, come afferma Ouchi, è "un'associazione di individui uniti da vari legami, tipicamente non di sangue"¹⁴.

Da tale assunto si può individuare la differenza tra le aziende di successo e quelle tradizionali: mentre le seconde prediligono l'efficienza, la razionalità, la riduzione dei costi, le economie di scala, la tecnologia, procedure rigide, le prime si incentrano sul soddisfacimento dei bisogni di tutti coloro che entrano nella sua orbita, dai dipendenti ai clienti.

In tale senso le conclusioni cui sono giunti Peters e Waterman nel loro trattato "*Alla ricerca dell'eccellenza*" (1984), in cui hanno sostenuto che un 'azienda per avere successo nel medio-lungo termine deve porre al primo posto la persona con i suoi bisogni".

Quasi contemporaneamente T. Deal e A.Kennedy in "*Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*" (1982) hanno identificato alcuni elementi costitutivi della cultura aziendale ed hanno provato a dare una definizione della stessa.

Secondo tali studiosi, la cultura d'impresa costituisce un sistema di regole informali e non scritte. Esse vanno disciplinate con strumenti alternativi, che specificano come le persone devono comportarsi in ogni occasione, permettendo di sentirsi soddisfatti del proprio lavoro e disposti ad essere dediti all'azienda anche in termini di orario.

Due sono i livelli della cultura organizzativa¹⁵.

In superficie troviamo tutto quello che è osservabile: i sistemi di controllo, la disposizione degli uffici, l'abbigliamento delle persone, i loro comportamenti, i simboli, le cerimonie che queste condividono e fanno proprie.

L'altro livello è più profondo e si sostanzia nelle menti dei membri dell'organizzazione e si stratifica nelle opinioni, nei processi mentali.

¹⁴ La cultura aziendale. Profili di analisi e di management" di Pierluigi Lizza.

¹⁵ Organizzazione aziendale, Richard L. Daft, 6° edizione, 2017, Maggioli Editore.

Per completezza, un accenno va effettuato alle sottoculture che si definiscono attraverso la manifestazione di problematiche affini, obiettivi e conoscenze condivise dai componenti di un gruppo.

Le sottoculture fanno propri i valori precipui della cultura organizzativa dominante ed i valori in aggiunta, che derivano dai membri della sottocultura.

Può accadere che le differenze tra sottoculture portino a incomprensioni tra unità organizzative, in particolar modo laddove si è in presenza di culture aziendali fortemente strutturate, in quanto qualora i valori delle sottoculture risultano predominanti sui valori culturali aziendali, le performance dell'azienda potrebbero essere danneggiate.

1.2 Le funzioni e gli elementi essenziali della cultura organizzativa aziendale

La cultura all'interno delle organizzazioni assolve a due funzioni:¹⁶

- a. L'integrazione interna e l'instaurazione della responsabilità comune dei membri.
Questa funzione induce ad assumere un'identità collettiva, alla condivisione del lavoro dei membri dell'organizzazione per una miglior risultato.
L'integrazione determina la comunicazione delle persone all'interno dell'azienda, ne condiziona il comportamento ed il modo di relazionarsi ed aiuta a comprendere i criteri in base ai quali sono assegnati potere e status.
- b. L'adattamento all'ambiente esterno.
Questa funzione indica il modo in cui l'organizzazione si relaziona con l'esterno e raggiunge i suoi obiettivi.
La cultura, in questo senso, aiuta le azioni quotidiane dei dipendenti per il raggiungimento degli obiettivi, per rispondere alle necessità dei clienti ed alle strategie dei concorrenti.

La cultura aziendale è definita da vari elementi che i responsabili dell'azienda devono saper gestire per la realizzazione degli obiettivi prefissati, unitamente alla conoscenza del profilo psicologico dei subordinati, evitando la creazione di gruppi composti da soggetti troppo diversi tra loro per

¹⁶ Organizzazione aziendale, Richard L. Daft, 6° edizione, 2017, Maggioli Editore

caratteristiche personali, che si potrebbe trasformare in conflittualità, indirizzando l'azione degli stessi verso¹⁷:

-l'aspetto umano delle relazioni aziendali, aiutando a superare il senso di solitudine connaturato all'uomo;

-la nascita di relazioni interpersonali in cui ci si preoccupa dei bisogni altrui;

- il sostenimento nei momenti di difficoltà;

-l'empatia nei confronti dei subordinati;

-l'interessamento ai bisogni più intimi, in modo che i dipendenti sentano l'azienda come un ambiente accogliente, ricreando, laddove possibile, l'ambiente casalingo, in cui ci si sente protetti e sicuri.

I vari elementi che costituiscono la cultura aziendale sono:¹⁸

a) **i valori**, ovvero i concetti ed i credo basilari di una certa organizzazione, che definiscono in cosa consiste il successo e come ottenerlo.

Gli analisti della cultura aziendale hanno individuato una serie di distinzioni nella tipologia di valori: (Lencioni P.M., *Make Your Values Mean Something*, "Harvard Business Review", luglio, 2002).

-I *core values* in azienda sono i valori sottostanti ad una performance superiore. Essi sono normalmente già operanti in modo radicato nell'ambiente organizzativo dell'impresa;

-Gli *aspirational values* rappresentano un "piano per il futuro"

-I *permission-to-play values* rappresentano standard comportamentali e sociali minimi che non costituiscono un vantaggio;

b) **i soggetti**, conosciuti da tutti i dipendenti, che personificano la cultura e rappresentano un modello emulativo;

c) **riti e rituali**, Comportamenti routinari, che sono accettati e premiati. I manager in tal senso dovrebbero favorire la celebrazione di eventi per condividere e rendere noti i valori dell'azienda.

Tali eventi devono rappresentare un caso eccezionale tesi a rafforzare valori specifici, creando un legame tra gli individui per condividere temi e difficoltà rilevanti;

¹⁷ La cultura aziendale. Profili di analisi e di management" di Pierluigi Lizza.

¹⁸ Organizzazione aziendale, Richard L. Daft, 6° edizione, 2017, Maggioli Editore

d) **la rete culturale**, principale veicolo di comunicazione all'interno dell'azienda, strutturata in una gerarchia di ruoli;

e) **le storie e gli slogan**, aneddoti che traggono spunto da fatti realmente accaduti, raccontati fra i dipendenti e condivisi con i nuovi dipendenti per far sì che conoscano informazioni e valori dell'organizzazione

f) **simboli**, è qualcosa che rappresenta qualcos'altro;

g) **strutture organizzative**, sono le modalità con cui l'organizzazione è progettata. In base alle modalità di organizzazione si comprendono i valori culturali all'interno della stessa;

h) **i rapporti di potere**, identificano le gerarchie, la formalità od informalità dei rapporti di potere, e se gli individui siano potenti per la gerarchia o per le loro competenze e la meritocrazia;

i) **i sistemi di controllo**, sono meccanismi di funzionamento interno che includono il controllo del comportamento e dei risultati dei manager, i controlli di qualità, la gestione delle informazioni, i metodi di controllo finanziario, i sistemi di ricompensa e le modalità di svolgimento.

Tra questi elementi, un ruolo di primo piano spetta ai riti e rituali che si distinguono in:

- Rituali sociali e di comunicazione, regolanti i rapporti tra le persone, tra responsabili e subordinati, tra vecchi e nuovi membri, tra uomini e donne.

Hanno a volte la funzione di prevenire o risolvere possibili conflitti, alleggerendo la tensione che si può creare sul posto di lavoro per vari motivi;

- Rituali dei manager. Riguardano l'impiego di tecniche per accrescere la sicurezza di chi deve assumere decisioni in momenti di rischio.

In tal senso esemplificativo, è lo svolgimento delle riunioni in cui il numero dei presenti, la posizione occupata, il luogo scelto, la forma del tavolo, sono indicatori dei valori aziendali.

Molti studiosi si sono dedicati allo studio del fenomeno culturale all'interno dell'azienda ma un ruolo di primo piano sicuramente spetta a Shein.

Egli, partendo dall'assunto che l'azienda opera in un ambiente dinamico che impone continui cambiamenti, definisce la cultura aziendale come "l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di

percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi” (*E.Shein, verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa, in P.Gagliardi, Le imprese come culture,ISEDI, 1995, P.396*).

Pertanto, sposando la tesi di Shein, un processo culturale si caratterizza:

-per la presenza di un gruppo di persone che per un certo tempo condivide una serie di esperienze di rilievo nella soluzione dei problemi;

-per la presenza di un atteggiamento simile nei confronti della realtà;

-per la creazione di una serie di assunti di base che vengono trasmessi a tutti coloro che entrano a far parte del complesso aziendale.

“La cultura aziendale è, quindi, la sintesi della conoscenza di un gruppo che elabora continue soluzioni per adattarsi all’ambiente di cui è parte.

Essa identifica, in altri termini, la risorsa prima per la sopravvivenza, la fonte cui attingere per trovare risposte ai problemi, ed al contempo, la sorgente da alimentare continuamente con nuove soluzioni sempre più efficaci ed efficienti”¹⁹.

La cultura aziendale, in questa prospettiva è qualcosa di dinamico, mutevole, un bagaglio di valori e di esperienze che si accumulano nel corso del tempo e che vanno trasmessi a tutti i membri dell’organizzazione.

Rilevante, in quest’ottica, è il ruolo svolto dai problemi, la cui soluzione costituisce lo stimolo principe alla nascita ed allo sviluppo della cultura.

Senza problemi da risolvere non vi sarebbero occasioni di apprendimento, di miglioramento, di cambiamento.

I problemi che un gruppo si trova ad affrontare possono essere essenzialmente di due tipi²⁰:

-di adattamento esterno;

-di integrazione interna;

La prima tipologia riguarda l’individuazione della missione, la definizione degli obiettivi e l’elaborazione delle strategie, la creazione di un adeguato sistema informativo e di controllo.

¹⁹ P.Gagliardi, “Le imprese come culture”, ISEDI, 1995, P.396

²⁰ P.Gagliardi, Le imprese come culture,ISEDI, 1995.

La seconda tipologia afferisce il linguaggio da utilizzare nella comunicazione, il potere, lo status, la confidenza, i premi, le sanzioni e l'ideologia.

La scelta di un linguaggio comune a tutti i membri è premessa indispensabile per rendere comprensibile la comunicazione ed assicurare il successo e la coerenza aziendale, nonché quello di caratterizzare i lavoratori appartenenti ad una determinata azienda.

1.3 Criticità della cultura organizzativa aziendale

Fino a questo momento sono stati delineati gli aspetti positivi della cultura aziendale, ma la stessa non è scevra dalla presenza di criticità, in quanto vi sono aspetti latenti che sono parte integrante dell'azienda e che risultano difficoltosi da riconoscere da parte dei manager.

I consulenti esterni più facilmente possono individuarli e descriverli, anche se con una percezione limitata della cultura, individuandone nessi causali elementari²¹.

È evidente inoltre che ogni manager o consulente ha un'idea della cultura buona o cattiva in base alle proprie convinzioni, maturate attraverso esperienze aziendali precedenti e pertanto indirizzerà l'azienda in base anche alle proprie determinazioni, che non necessariamente in alcuni casi possono essere le più illuminate.

I manager, in generale, auspicano una cultura aziendale che renda stabile la strategia e la struttura necessaria per agire efficacemente nel proprio contesto, ma a volte è proprio la gerarchia che non riesce a valutare attentamente la cultura in base a diverse dimensioni, come il livello di collaborazione o di isolamento tra persone e tra unità, l'importanza attribuita al controllo ed alla sua collocazione all'interno dell'azienda, oppure l'orientamento temporale di lungo o breve periodo.

Sarebbe auspicabile che i manager analizzassero due dimensioni specifiche: il grado di flessibilità o stabilità richiesto dall'ambiente e la misura in cui il focus strategico ed i punti di forza sono interni o esterni.

²¹ La nuova cultura aziendale. Vademecum per il cambiamento sistemico del business, Di Radoje Cerovic, G. Paolo Bonani, Franco Angeli, 2007.

In conclusione appare evidente che attualmente, per poter assicurare successo ad un'azienda è necessario puntare sull'aspetto umano, sul contributo che il singolo, sentendosi parte di un insieme, possa apportare in base anche alla propria storia personale, alle proprie capacità, ai propri studi, ma rappresenta al contempo un punto di pericolosa debolezza, qualora la risorsa umana non sia incanalata nella giusta direzione o prevalgano egoismi personali o sete di potere.

Ma, il quadro fin qui rappresentato muta notevolmente nel caso in cui le culture si mettano in contatto nel momento in cui avviene una M&A fra due aziende, o nel caso di una joint venture

Nel prosieguo del presente elaborato verrà esplicitata e focalizzata un'analisi sulle fusioni e le acquisizioni, dando risalto alla modalità migliore di coesione delle culture.

Capitolo 2 – Fusioni ed acquisizioni

Il presente capitolo, dopo un *excursus* sui presupposti e le principali caratteristiche delle operazioni di fusione ed acquisizione, volgerà la propria attenzione nello specifico al ruolo della cultura in tali operazioni e conseguentemente alle ripercussioni sul management e le risorse umane.

2.1 La natura e le principali caratteristiche delle operazioni di fusione ed acquisizione

Il fenomeno delle acquisizioni e fusioni ha registrato un forte incremento negli ultimi decenni, tanto da diventare un fenomeno rilevante e particolarmente studiato al giorno d'oggi.

I processi di fusione e acquisizione interessano tutti i settori dell'economia mondiale; sono fenomeni complessi per la varietà di modalità a disposizione e, soprattutto, per la molteplicità di risultati e scopi perseguibili. Sono conseguenza quasi naturale dell'internazionalizzazione delle imprese, della competizione tra le stesse, della globalizzazione dei mercati.

Tali operazioni consentono alle aziende che ne fanno parte di incrementare il capitale economico, i clienti, le infrastrutture, le risorse umane, al fine di capitalizzare più fette di mercato, come ad esempio è successo, a partire dalla fine degli anni '90, nelle fusioni che hanno visto protagonisti colossi del mondo bancario quali Banca Intesa – San Paolo ed il gruppo Unicredit²².

Altre imprese, al contrario, più che all'aspetto utilitaristico mirano all'acquisizione per ottenere rapidamente un *know-how* specialistico detenuto da un'altra azienda, necessario alla crescita dell'organizzazione²³, e che permetta successivamente di raggiungere traguardi economici più interessanti. Un esempio potrebbe essere il caso di un'impresa di primaria importanza nella distribuzione e nel marketing interessata a fondersi con un'azienda di produzione, in modo da poter controllare l'intera filiera.

Bisogna, preliminarmente, distinguere le due accezioni di acquisizione e di fusione che, sebbene afferenti entrambe alle strategie di crescita interna, differiscono per vari aspetti specifici.

Con il termine acquisizione (*acquisition*) si indica l'operazione attraverso la quale un'impresa acquista, dietro corrispettivo, la proprietà di una quota totalitaria o di maggioranza di un'altra

²² <http://www.terrenuoveonlus.it/wp-content/uploads/2015/09/Quaderno-63-Luca-Fornari.pdf>

²³ <http://www.terrenuoveonlus.it/wp-content/uploads/2015/09/Quaderno-63-Luca-Fornari.pdf>

impresa²⁴. L'incorporante non perde la propria identità giuridica, al contrario, le società annesse, cessano di esistere,

L'acquisizione di grandi imprese, intendendo quelle con numerosi azionisti, può anche avvenire senza acquistare la maggioranza del capitale, ma una quota considerevole che ne permette il controllo.

A differenza di quanto accade nelle acquisizioni, nelle operazioni di fusione (*merger*) si determina una integrazione totale tra le imprese in questione, le quali confluiscono in una struttura organizzativa unica, rinunciando alla propria identità giuridica ed economica, dando vita a una nuova impresa, anche attraverso l'unione dei propri patrimoni²⁵.

Si distingue²⁶:

- Fusione pura: due o più società con proprie caratteristiche giuridiche e economiche ne creano una nuova con nuove caratteristiche;
- Fusione per incorporazione: un'impresa assorbe un'altra, la quale mantiene le proprie caratteristiche.

Nella fase di fusione o acquisizione le competenze specifiche, le capacità gestionali, la creazione di un ambiente adatto alla condivisione, sono determinanti per il successo dell'operazione.

La scelta delle aziende, che porta ad una operazione di concentrazione può dipendere da un desiderio di competitività per il raggiungimento di mercati internazionali, o di una migliore redditività, o ancora dal desiderio di sviluppare al meglio tecnologie informative, di comunicazione o finanziarie.

I processi di fusione e acquisizione hanno diverse sfumature.

Si parla di *merger and acquisition tradizionali* se riguardano aziende dello stesso settore (es. banche, assicurazioni ecc.), estendendo a *large merger* se le imprese superano il miliardo di euro di attivo di bilancio, o *small merger* se questo non avviene.

I *conglomerati* riguardano aziende che operano in settori economici o industriali eterogenei. I *conglomerati domestici* riguardano aggregazioni dello stesso paese, mentre i *cross-border* riguardano soggetti di paesi diversi.

²⁴ M.R.NAPOLITANO, La gestione dei processi di acquisizione e fusione di imprese, Franco Angeli, Milano 2003, p.22-23

²⁵ M.R.NAPOLITANO, La gestione dei processi di acquisizione e fusione di imprese, Franco Angeli, Milano 2003, p.22-23

²⁶ FABIO VERNA, La Grande Onda: Fusioni E Acquisizioni, 2009, p.21-22, 25-27.

Orbene, una volta delineata la struttura ed il processo di creazione delle nuove aziende per fusione ed acquisizione è necessario analizzare i principali obiettivi delle operazioni di *Merger* ed *Acquisition* che si concretizzano nella razionalizzazione operativa e nella posizione di competitività.

La razionalizzazione operativa ha come scopo il conseguimento di un risparmio di costo mediante la messa in atto di tre diverse forme di economia²⁷:

1.Economie di scala, servono a determinare un aumento della produzione o della vendita attraverso una riduzione del costo medio unitario. Esse possono essere sia tecnologiche che di gestione.

2.Economie di scopo, servono a raggiungere la diminuzione dei costi attraverso la produzione congiunta di prodotti diversi con le stesse risorse.

3.Economie di esperienza, dove eliminando la duplicazione di processi, funzioni e attività si riducono i costi operativi.

La razionalizzazione della posizione di competitività, a sua volta, mira a conseguire tre principali obiettivi:

1.il consolidamento della quota di mercato, attraverso l'ampliamento della copertura territoriale della rete distributiva mediante l'espansione e diversificazione geografica e produttiva;

2.la diversificazione del rischio creditizio, tramite la diversificazione della raccolta e degli impieghi in diversi mercati geografici ottenendo una minor concentrazione del rischio;

3.lo sviluppo dimensionale, che si realizza con la diversificazione produttiva ottenendo vantaggi nei costi, dovuti alla produzione congiunta di più prodotti, mediante la gestione relazionale, i canali distributivi e i processi di marketing.

Il successo di un'operazione di fusione o acquisizione è determinato anche da due parametri molto importanti:

- La gestione delle sinergie informatiche e distributive
- La gestione del fattore umano, cioè l'organizzazione che segue la formalizzazione di un'operazione di concentrazione in termini di esubero del personale, di valorizzazione dello stesso, di condivisioni di esperienze e competenze comuni o diverse.

Nella realtà italiana, nei primi 9 mesi dell'anno 2019 il mercato italiano ha visto effettuate 740 operazioni di M&A (18,4% in più delle 626 nel 2018) per un ammontare totale di 32 miliardi di Euro (15,4% in meno paragonati ai 38 miliardi registrati nel 2018)²⁸.

²⁷ FABIO VERNA, La Grande Onda: Fusioni E Acquisizioni, 2009, p.21-22, 25-27.

In virtù di tale incremento, ” *gli imprenditori italiani si stanno rendendo conto che la dimensione è una variabile strategica per la competitività e che le Merger ed Acquisition accelerano i percorsi di crescita e di internazionalizzazione*”. (Max Fiani, partner KPMG e coordinatore del rapporto M&A).

Si assiste pertanto a²⁹:

A)Fusioni e acquisizioni tra società italiane

Nell’anno 2019 le società italiane hanno dato vita a 381 operazioni, incrementando la percentuale del 23% rispetto al 2018. Le PMI hanno utilizzato come leva di crescita questo trend.

Ad per quanto riguarda il settore dei macchinari per l’imballaggio, sono state registrate quattro acquisizioni da parte del Gruppo IMA; 11 da parte del gruppo informatico Zucchetti e Luxottica ha concluso un contratto di acquisto di Barberini, produttore mondiale di lenti da sole in vetro ottico, per 140 milioni di Euro.

B)Acquisizioni di società estere da parte di imprese italiane

E’ in crescita la propensione di acquisizione di società estere mediante ben 135 acquisizioni da parte di imprese italiane nel 2019, contro le 112 dei primi 9 mesi dell’anno 2018 (+20%).

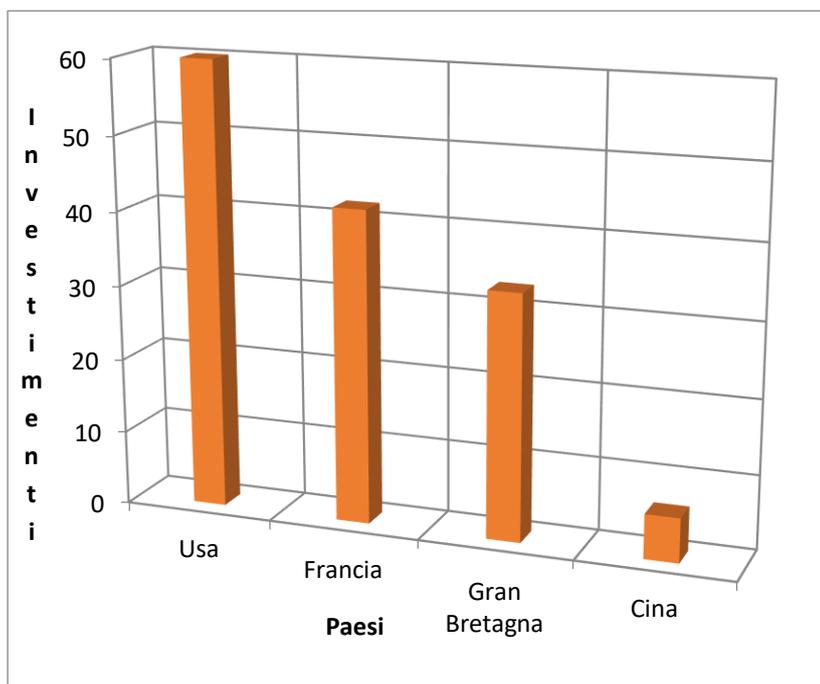
Un esempio importante può essere l’acquisizione da parte del Gruppo Ferrero di divisioni di Kellogg’s e di Kelsen per un ammontare complessivo di 1,47 miliardi di Euro.

C)Acquisizioni di società italiane da parte di soggetti esteri

Gli investimenti esteri del nostro paese sono aumentati del 10% nel 2019. Si parla di 225 rispetto ai 204 del 2018, anche se il valore complessivo di questi è sempre di circa 13 miliardi. Gli statunitensi sono i primi nella classifica (60 operazioni), seguiti dai francesi (42), e poi i britannici (33). I cinesi sono in fondo alla classifica (6), anche se si deve a loro un’operazione tra le più importanti: l’acquisizione della *Candy*, storico produttore di elettrodomestici da parte del gruppo Qingdao Haier (475 milioni di euro).

²⁸ Fusioni e acquisizioni in Italia nei primi 9 mesi del 2019, Maximilian Peter Fiani,Partner, KPMG Advisory, 3 Ottobre 2019.

²⁹ Fusioni e acquisizioni in Italia nei primi 9 mesi del 2019, Maximilian Peter Fiani,Partner, KPMG Advisory, 3 Ottobre 2019.



Si intende che le operazioni di acquisizione e fusione, proprio perché operazioni che coinvolgono interessi economici e finanziari importanti, qualora assumano una certa dimensione, non possono essere lasciate autonome nelle proprie determinazioni, ma devono sottostare al controllo giuridico delle autorità che si occupano della tutela del mercato e della concorrenza, proprio perché possono modificare profondamente la struttura e il

funzionamento dei mercati.

La finalità del controllo è, pertanto, quella di verificare se dalla concentrazione consegua la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante e, quindi, venga compromesso il principio di concorrenza, fondamentale in ogni società improntata al libero mercato.

Un corollario negativo, che i processi d'integrazione fin qui delineati proprio per la loro complessità potrebbero sortire, è il fallimento dell'operazione in presenza di problemi culturali e organizzativi, quali cause primarie del mancato raggiungimento dei vantaggi che le concentrazioni societarie offrono in termini di struttura, di processo, di personale e di cultura aziendale.

2.2 Fusioni ed acquisizioni – cultura dominante o culture separate

Nelle operazioni di fusione e acquisizione, un fenomeno preponderante, a cui spesso non si dà il giusto rilievo, è l'elemento culturale.

La cultura è un processo atto a delineare la comunicazione ed il modello relazionale di un gruppo di individui, i quali coordinano le loro azioni in base al loro scopo condiviso³⁰.

³⁰ <https://www.terrenuoveonlus.it/wp-content/uploads/2015/09/Quaderno-63-Luca-Fornari>

Attese culturali di differenti, possono portare a disallineamenti tra i membri, e pertanto è necessario individuare un fenomeno che faccia da collante e fornisca una direzione condivisa, capace di far integrare le esperienze delle aziende coinvolte nella trasformazione.

Le culture entrano in contatto tutte le volte in cui si verifica un processo di M&A o di joint venture.

La fusione permette un'unione tra due culture, senza che nessuna delle due prevalga sull'altra.

Durante le acquisizioni la cultura dell'impresa acquirente risulta dominante, mentre la cultura dell'acquisita si rivelerà subcultura.

Nelle joint venture la nuova organizzazione può costruire una propria cultura con caratteri comuni sia di una che dell'altra cultura.

Orbene, nelle operazioni di fusione ed incorporazione, le culture possono combinarsi con vari processi quali la separazione, la dominazione, la commistione. Gli scenari che si potrebbero paventare sono³¹:

1. Culture separate. In questo caso la società acquisita mantiene la propria identità perché le culture delle due società rimangono separate, senza unirsi.

2. Cultura dominante. Può accadere che una cultura organizzativa sia predominante, senza lasciar spazio all'espressione dell'altra.

3. Commistione di culture. La terza possibilità è che le culture si mescolino, o si integrino, ed è il risultato auspicabile, cercando di ricavare ed assorbire dalle varie culture solo gli aspetti positivi.

Ciò risulta più evidente quando le organizzazioni che avviano un'operazione di M&A sono geograficamente distanti, fenomeno che avviene sempre più spesso.

L'abbassamento delle barriere umane e commerciali porta le aziende a ritrovarsi sulla scena mondiale ed a confrontarsi con le situazioni che in essa si determinano, per questo la cultura assume una rilevanza particolare durante questo tipo di operazioni.

Oggigiorno l'internazionalizzazione delle imprese è indispensabile per la sopravvivenza di qualsiasi azienda, indipendentemente dalla dimensione. L'interconnessione degli individui e la globalizzazione dei mercati non permettono che il fenomeno precedentemente citato riguardi solo le grosse imprese multinazionali.

³¹ SHEIN, Culture d'impresa (2001).

L'approccio al processo di integrazione è ulteriormente diverso a seconda del contributo che viene attribuito al proprio patrimonio organizzativo e culturale ed a quello dell'altra organizzazione³².

1.CASO : +/+ Integrazione

Se due organizzazioni avviano una fusione da una posizione esistenziale +/+ (Integrazione), gli individui all'interno di esse saranno propositivi al cambiamento, il management ridefinisce una nuova missione organizzativa comune per entrambe le aziende, che si sentiranno parte di un insieme.

2.CASO:+ /- Conservazione

In tale forma, la nuova organizzazione che si è creata mantiene le strategie culturali e organizzative dell'azienda acquirente, senza interferenze della controparte, che conserva la propria autonomia.

3.CASO: -/+ Assimilazione

In questo caso l'organizzazione acquisita affronta un grosso impatto in termini di cambiamenti organizzativi e culturali; si sceglie la cultura che si ritiene di maggiore successo. In genere queste strategie sono accompagnate da ristrutturazioni ambientali delle aree del personale, che dovrà adeguarsi ai nuovi modelli. Cambiano le procedure, spesso i manager e di conseguenza i meccanismi decisionali e i criteri di valutazione.

4. CASO: -/- Deculturazione

Qui parliamo di culture molto forti o molto distanti tra loro; le due organizzazioni non riescono a creare un modello comune, l'impressione è di forte competitività, conflitto e confusione.

Sul punto *Schweiger & Very (2003)*, in uno studio riguardante i processi di integrazione nelle fusioni ed acquisizioni, ritengono che la "resistenza culturale" sia tra i principali fattori che possano ostacolare o far fallire un'integrazione tra organizzazioni.

Infatti, come verrà analizzato nei successivi capitoli del presente elaborato, la cultura organizzativa sarà oggetto di analisi sempre più frequenti nella fase di progettazione delle operazioni di fusione e acquisizione, anche per quelle aziende che appartengono allo stesso settore, o hanno la stessa cultura nazionale, al fine di prevenire cause di criticità.

³² <http://www.terrenuoveonlus.it/wp-content/uploads/2015/09/Quaderno-63-Luca-Fornari>.

2.3 Il management nelle operazioni di fusione ed incorporazione (transizione o cambiamento?)

Le operazioni di fusione ed incorporazione, come detto, sono un mezzo fondamentale di trasformazione dell'attività commerciale, che permette alle imprese l'ingresso in nuovi mercati e la fidelizzazione di nuovi clienti, l'estensione della gamma di prodotti offerti ed un incremento della quota di mercato. Caratteristiche importanti dell'operazione sono anche l'abbattimento di specifici costi e l'acquisizione di nuovi talenti a livello di fattore umano, aggiungendo valore all'entità trasformata³³.

Tuttavia, dalla ricerca *PwC (Success factors in post-merger integrations, 2017)* emerge che due accordi su tre non riescono a creare il valore atteso.

Gli individui facenti parte dell'indagine *PwC* hanno fatto emergere quattro motivi alla base del risultato poco soddisfacente:

- il mancato raggiungimento di sinergie;
- ritardi nel processo di integrazione;
- la mancata gestione del cambiamento culturale;
- la mancata implementazione di una solida *governance* del progetto.

Le aziende, al contrario che rispettano tali principi, hanno la possibilità di raggiungere gli obiettivi in maniera più performante rispetto alle aziende che li disattendono.

Passiamo, ora ad analizzare i singoli fattori di rischio nell'ottimizzazione delle operazioni di fusione ed acquisizione.

a. Realizzazione delle sinergie

Un requisito necessario per creare valore è la presenza di sinergie durante gli accordi. La ricerca *PwC* dimostra che gli operatori di successo realizzano un'integrazione più efficace, tramite le integrazioni delle funzioni principali, rispetto agli acquirenti che non si ispirano a tale principio.

b. Integrazione veloce

Gli operatori che aspirano a un'integrazione rapida beneficiano in tempi brevi delle risorse catturate dall'acquisizione, consentendo l'azienda di riprendere al più presto il pieno ritmo di produttività.

³³ Interruzioni dell'operatività M&A (Merger&Acquisition), 4 Aprile 2019, Martin Frey & Peter Kasahara.

La ricerca PwC ha dimostrato che le integrazioni di successo sono quelle concluse dopo un anno dalla stipulazione, tramite il raggiungimento dell'equilibrio tra la velocità e la qualità dell'integrazione. La PwC consiglia, quindi, di velocizzare i processi di produttività del team; è necessario perciò pianificare per tempo l'integrazione senza che ne venga meno la qualità. L'ambizione è essenziale per mantenere le scadenze previste.

Una solida *governance* dipende dalla velocità con cui si attua il processo di integrazione e di conseguenza dalla cultura del cambiamento scelta.

Dall'indagine PwC si evince che il ruolo primario è dato dal coinvolgimento del top management e dei dipendenti dell'azienda. In una solida *governance* vengono valutati i rischi; il processo di integrazione avviene in tempi celeri, cercando di garantire la continuità delle attività.

c. Gestire il cambiamento culturale

Le variabili imprevedibili di una fusione o acquisizione sono la gestione della cultura scelta e il cambiamento. Mentre parametri come gli aspetti finanziario e operativo sono più gestibili, cultura e cambiamento lo sono meno perché legati alla variabile "persona".

Per promuovere la cultura di lavoro desiderata è importante tener conto delle differenze culturali e capire come integrarle tra loro; per questo è essenziale una leadership che sappia gestire il cambiamento. Ma è altrettanto importante motivare i dipendenti durante il processo, comunicare costantemente con loro, coinvolgendoli nel percorso, gratificandoli, se necessario, con pacchetti monetari e non, creando nuovi ruoli significativi.

La necessità di un cambiamento culturale sorge, il più delle volte, a fusione compiuta, quando effettivamente le due organizzazioni cercano di lavorare insieme, ma non è stata effettuata a monte nessuna valutazione sulla compatibilità o meno delle due culture.

I programmi di cambiamento richiedono energia e tempo, è importante delineare in maniera concreta le distanze tra le due imprese, in modo che l'équipe del cambiamento possa individuare il processo di mutamento adeguato.

Infatti, il personale non accetta che gli venga imposto un nuovo schema di comportamento; solo quando i dipendenti sono resi partecipi dei pericoli ambientali che l'inerzia possa causare, accettano che la cultura cambi.

Nelle operazioni di fusione ed acquisizione, in ambiti delicati quali l'ambiente, la salute e la sicurezza, che coinvolgono in prima persona il fattore umano, non esistono delle soluzioni predefinite o dei modelli precostituiti.

Il team del cambiamento deve utilizzare le proprie capacità di progettazione e intervento o chiamare un consulente per pianificare la vita futura dell'azienda, come vedremo nel capitolo dedicato alla *soft due diligence* con particolare riguardo alla figura del terapeuta aziendale.

Ci possono essere interventi educativi di vario tipo, come a livello esemplificativo³⁴:

- la creazione di nuove *task force*;
- interventi sul sistema;
- la formazione di *team* o altri processi con seminari;
- attrezzare la dirigenza strategica con una guida.

La comprensione della cultura della propria organizzazione è essenziale per preparare i dipendenti al processo di M&A.

In seguito all'inizio dell'unione, si verrà gradualmente a formare una nuova cultura, in quanto la nuova organizzazione affronterà nuovi compiti ed imparerà le modalità migliori per affrontarli, incentrando l'attenzione sui punti di forza della cultura esistente, come base per il cambiamento, e non focalizzandosi sulla modifica di quegli stessi elementi che potrebbero rappresentare l'anello debole.

Parafrasando Castaneda si può dire che il *“più grande nemico del cambiamento culturale è il successo che la cultura attuale ha avuto in passato”*³⁵.

2.4 Le risorse umane nelle operazioni di fusione ed acquisizione

L'integrazione di due organizzazioni richiede una negoziazione lunga e complessa su diverse dimensioni. Sono coinvolti due livelli dell'organizzazione, esplicito per quanto riguarda il piano operativo, e privato che interessa i bisogni e l'identità delle persone coinvolte.

Quando avviene la convergenza di risorse da parte delle due organizzazioni coinvolte, può crearsi confusione, spiazzamento e disorientamento nei dipendenti. Questi non hanno più un riferimento

³⁴ SHEIN, Culture d'impresa (2001).

³⁵ La nuova cultura aziendale. Vademecum per il cambiamento sistemico del business, Di Radoje Cerovic, G. Paolo Bonani, FrancoAngeli, 2007.

stabile, ovvero la cultura precedente, che regolava la vita lavorativa giornaliera, dagli aspetti tangibili a quelli intangibili del gruppo.

Le operazioni di fusione e acquisizione, come all'interno del presente lavoro è stato rappresentato, costituiscono una via di crescita dimensionale potenzialmente in grado di offrire numerosi vantaggi.

A tali vantaggi, tuttavia, si contrappongono una serie di rischi che sono riconducibili soprattutto alla difficoltà di realizzare l'integrazione delle risorse umane tra le imprese che procedono all'acquisizione o fusione.

Tra le principali scuole di pensiero nell'ambito delle discipline d'impresa che hanno indagato sul differente sviluppo dimensionale dell'impresa attraverso le acquisizioni e fusioni (*Haspeslagh, Jemison, 1992*), troviamo la scuola del comportamento organizzativo.

La scuola del comportamento organizzativo si è concentrata sull'impatto delle acquisizioni sulle risorse umane coinvolte nei processi acquisitivi.

Nell'ambito di tale scuola sono stati distinti tre differenti percorsi di ricerca³⁶:

- il primo si occupa della gestione delle risorse umane con particolare attenzione alla fase di integrazione, caratterizzata spesso da conflitti e tensioni;
- il secondo dà rilievo alle esperienze collettive dei dipendenti delle imprese acquisite;
- il terzo dà enfasi agli impatti negativi delle acquisizioni, con particolare riguardo alla conciliabilità culturale tra le organizzazioni oggetto di *Merger ed Acquisition*, proponendo di promuovere una profonda comprensione, ed il reciproco rispetto, tra i principi e i valori delle organizzazioni coinvolte nei processi di concentrazione.

Orbene, in questo scenario, le risorse intangibili rappresentano una caratteristica fondamentale rispetto alla totalità delle risorse e ci riferiamo:

- alle risorse di conoscenza – ossia conoscenza incorporata nelle persone a tutti i livelli della struttura;
- alla conoscenza inserita nei sistemi tecnici;
- alla conoscenza inserita nei sistemi di management;
- alle risorse di fiducia – che dipendono dalle percezioni e dai comportamenti favorevoli all'impresa da parte dei soggetti esterni;

³⁶ M.R.NAPOLITANO, La gestione dei processi di acquisizione e fusione di imprese, Franco Angeli, Milano 2003, p.79.

- alle relazioni con altri soggetti che consentono di utilizzare risorse e competenze esterne (*Vicari, 1995; Sicca 1998*).

Tuttavia, non basta avere risorse umane di qualità ma occorre trasformarle in competenze, perché è in queste ultime che trova fondamento il vantaggio competitivo³⁷.

Le competenze, infatti, si riferiscono alla capacità di impiegare le risorse in combinazione, utilizzando processi organizzativi, e meccanismi culturali, per raggiungere determinati risultati.

Per competenze distintive si intende l'integrazione delle competenze dell'impresa, delle risorse materiali e non, per raggiungere lo scopo di una competizione sostenibile.

È necessaria, quindi, una comunione di conoscenze condivise ai vari livelli della formazione, che abbia come scopo ultimo la visione della potenzialità dell'impresa stessa e il suo percorso verso il futuro.

Nell'ambito della *Resource Based Theory*³⁸, il patrimonio di risorse e competenze dell'impresa è inoltre considerato il principale determinante delle opportunità di crescita dell'impresa.

Le capacità di impiegare simultaneamente le risorse e competenze dell'impresa tramite processi organizzativi e culturali, permette di creare il valore tanto desiderato dall'acquisizione.

Per tutto quello che è stato analizzato, il risultato ottimale si ottiene attraverso un equilibrio continuo tra identificazione e sviluppo di nuove risorse e il rafforzamento di quelle già esistenti.

Il successo di una strategia di acquisizione è determinato dal valore creato da quest'ultima, da intendersi maggiore della sommatoria del valore delle due imprese precedentemente all'operazione, e costituisce un processo di lungo termine generato dalla condotta del management, dei collaboratori e dei dipendenti.

³⁷ M.R.NAPOLITANO, *La gestione dei processi di acquisizione e fusione di imprese*, Franco Angeli, Milano 2003.

³⁸ M.R.NAPOLITANO, *La gestione dei processi di acquisizione e fusione di imprese*, Franco Angeli, Milano 2003.

RESOURCE BASED THEORY: si caratterizza per ricercare la fonte del vantaggio competitivo nel sistema di risorse governato dall'impresa. Secondo gli studiosi della Resource Based View (RBV), la ricerca del vantaggio competitivo dipende dall'implementazione e dalla formulazione di una strategia che riconosca e sviluppi le caratteristiche distintive di ogni impresa; solo l'analisi dei fattori che hanno spinto un'impresa all'adozione di una determinata strategia può aiutare a comprendere le ragioni del successo che un'impresa ottiene rispetto ai concorrenti.

In conclusione il punto di partenza per il successo dei fattori sopraccitati è da ricondurre ad un'analisi e ad una valutazione approfondita dell'obiettivo, prima dell'accordo di fusione ed acquisizione, in quanto la conoscenza e la comprensione dell'azienda *target* è fondamentale.

E' fondamentale, quindi, avviare delle indagini interne preventive durante la fase di analisi che precede la fusione o l'acquisizione, attraverso la *soft due diligence*, che sarà argomento di approfondimento nel capitolo 3), avente ad oggetto la valutazione delle peculiarità delle caratteristiche culturali delle organizzazioni coinvolte nelle operazioni di concentrazione, al fine di rilevare le differenze e le somiglianze su alcune dimensioni culturali.

Questi strumenti consentono la maturazione di una maggiore consapevolezza riguardo l'influenza dei processi organizzativi su molte dimensioni culturali, precedendo la formazione di possibili difficoltà nella fase successiva di integrazione e, conseguentemente, assumere la determinazione di portare o meno a termine l'operazione di *Merger ed Acquisition*.

Capitolo 3 – La Soft Due Diligence

Il presente capitolo si occuperà di focalizzare l'attenzione sulle indagini interne preventive durante la fase di analisi che precede le operazioni di fusione od acquisizione e sulle ripercussioni che inevitabilmente tali cambiamenti comportano sotto l'aspetto umano e culturale.

3.1. La Due Diligence e la Soft Due Diligence – aspetti generali

La *Due Diligence* si concretizza come un processo di investigazione e di analisi complesso che viene affidato ad esperti del settore e, nella maggior parte dei casi, a professionisti esterni alle aziende che pongono in essere le *Merger ed Acquisition*. Il processo fa riferimento alle informazioni che l'azienda acquirente o incorporante è tenuta a raccogliere sull'impresa che andrà ad incorporare, per assumere decisioni circa l'opportunità o meno del *closing deal*, al completamento dell'analisi.

E' agevole comprendere che la *due diligence* nell'interesse degli azionisti della società acquirente, coincide con l'attività decisionale, organizzativa e negoziale delle operazioni di fusione ed incorporazione.

La *due diligence* consente, in tal modo, di avere una visione più chiara dell'impresa partner, poiché qualora venisse scelto il partner sbagliato, l'operazione da mettere in cantiere avrebbe minori probabilità di successo, come al contrario scegliere un partner adatto alle proprie esigenze, ma non mettendo in atto un piano di implementazione, ridurrebbe drasticamente le possibilità di riuscita.

La *due diligence* può riguardare aspetti contabili, finanziari, fiscali, legali, ma comunque ha sempre come unico obiettivo l'acquisizione di tutti i dati aziendali utili per la valutazione delle criticità ed è uno strumento multiforme, che assume caratteristiche e connotati diversi a seconda delle peculiari esigenze economiche.

Tale fattispecie è stata connotata come *due diligence* convenzionale che dà la possibilità di rendere più trasparente una possibile *Merger ed Acquisition*, conoscendo meglio l'impresa partner e determinando le implicazioni della transazione.

Invero le verifiche poste in atto, in alcuni casi, non hanno portato ai risultati sperati, in quanto si è assistito a disinvestimenti delle organizzazioni acquisite, perchè ci si è accorti che, prima della firma dell'accordo oltre alla *due diligence* convenzionale va sviluppata anche una *soft due diligence*. Proprio perchè "le imprese sono fatte da persone e di persone", come cita Luca

Giustiniano, docente di Management and Business Organization, è necessaria un'analisi dell'azienda partecipante alla fusione o acquisizione che possa tener conto di fattori culturali e di compatibilità e gestione delle risorse umane coinvolte nel cambiamento.

Per *soft due diligence* si intende un processo di analisi preventiva incentrato sull'elemento capitale umano e culturale dell'azienda. Ha come obiettivo conoscere tutti gli aspetti legati alla gestione delle risorse umane coinvolte nelle operazioni di fusione ed acquisizione aziendale, riducendo le asimmetrie informative tra le due aziende che partecipano all'operazione³⁹.

Fabio Carniol, Managing Director per l'Italia di "Tower Watson"⁴⁰, gigante internazionale della consulenza, leader nel settore M&A con 300 *due diligence* ogni anno, spiega che quando si trascurano le risorse umane aumenta fortemente il rischio di danni successivi, in primis il depauperamento delle competenze e l'incapacità di gestire in modo ottimale la fase di integrazione. Le multinazionali di matrice anglosassone hanno una buona sensibilità in tal senso, ma ultimamente il mondo asiatico, soprattutto Cina e India, vede predominante il tema dei talenti e della loro integrazione⁴¹.

Al contrario, paesi come la Francia e l'Italia spesso sottovalutano le risorse umane e non di rado pagano a caro prezzo questa scarsa sensibilità in materia.

A tal fine, si possono predisporre programmi di *corporate coaching* che delineino le caratteristiche dell'azienda acquisita, con particolare attenzione alla sua organizzazione, mediante percorsi individuali e di gruppo finalizzati a indagare sulle opinioni delle persone riguardo ai cambiamenti, alle loro preoccupazioni e incertezze, ma anche per l'acquisizione di *soft skills*, tra cui la flessibilità, l'apertura al cambiamento, l'attitudine all'apprendimento e a interagire con i membri dell'organizzazione, per la realizzazione di obiettivi ambiziosi per l'azienda.

Una trasformazione non comporta, però, solo dei rischi di carattere finanziario ma necessariamente la valutazione di altre tipologie di rischio, quali i rischi strutturali dove è necessario pianificare in anticipo l'eventuale riduzione dei dipendenti, la possibilità di perdere talenti, i rischi culturali volti alla previsione, ad esempio, di considerare i necessari rimedi per il futuro delle carriere dei dipendenti.

³⁹ <https://ilprogressonline.it/2018/12/human-and-cultural-due-diligence-una-breve-analisi/>

⁴⁰ Merger & acquisition una "due diligence" per le risorse umane, UNA RICERCA DI TOWERS WATSON, GIGANTE INTERNAZIONALE DELLA CONSULENZA ALLE IMPRESE, MOSTRA CHE SI TRATTA DI UN ASPETTO MOLTO TRASCURATO: "MA COSÌ AUMENTANO I PROBLEMI E SI METTE A RISCHIO L'INTEGRAZIONE", Andrea Rustichelli, 11 marzo 2013.

⁴¹ A.RUSTICHELLO, Merger & Acquisition: una "due diligence" per le risorse umane, in Economia, affari e finanza, Repubblica.it, 11 Marzo 2016.

3.2 L'aspetto umano e la cultura nella *Soft due diligence*

La *Soft due diligence* comprende due aspetti che contribuiscono o meno al successo delle operazioni di fusione ed acquisizione⁴².

L'aspetto umano anche detto *human due diligence* (Hdd) segue il modello della *due diligence* convenzionale ossia ridurre le distanze informative reciproche che riguardano il personale delle aziende partecipanti alle operazioni di *Merger ed Acquisition*, per giungere a sintonizzare e motivare le persone sul raggiungimento di un obiettivo comune⁴³.

La *human due diligence* ha il compito di creare un database dei dipendenti dell'impresa che dovrà essere acquisita, assumendo informazioni circa la provenienza geografica e socio-economica, con cui verranno individuate le capacità, le forze e le debolezze umane per ciascun ruolo operativo, i punti di incontro o di scontro, i bisogni e le opportunità dei manager, e qualora fosse possibile, in osservanza alla legge sulla privacy, anche l'analisi delle competenze della direzione e dell'esecutivo, in modo da poter definire la nascita della nuova entità.

La *human due diligence* assume la funzioni di un "termometro" sul personale riguardo il clima aziendale.

Il personale viene così preparato al cambiamento ed all'integrazione, in maniera tale da fronteggiare i c.d. *people problems* e la *merger syndrome* ad ogni livello organizzativo.

Attraverso la *human due diligence* vengono delineate le varie complementarietà ed eventuali contrasti interni, gli obiettivi ed i bisogni, i giudizi e gli stati d'animo, contribuendo in maniera rilevante a definire gli obiettivi comuni e la fiducia nelle prestazioni dell'impresa, agevolando la progettazione operativa della struttura della nuova organizzazione aziendale.

La *cultural due diligence* nasce dagli stessi presupposti ed ha le stesse finalità della *human due diligence*, ossia offrire alla cultura aziendale la stessa importanza oggettiva riservata ai quantitativi assets di un'azienda.

Essa non parte con lo scopo di eliminare i contrasti e di combinare forzatamente le organizzazioni aziendali coinvolte, ma spinge al confronto costruttivo, agevola il dibattito fra le stesse organizzazioni, per determinare il minimo comune denominatore al fine di una buona integrazione e condivisione di sinergie.

⁴² CICELLIN M., CONSIGLIO S., I processi di fusione e acquisizione: le implicazioni per le risorse umane e la "soft due diligence", Cesit Centro Studi sistemi di trasporto collettivo "Carlo Maria Guerci", Working paper series n.3, 2012.

⁴³ Il Progresso Online, ECONOMIA & FINANZA, MARKETING & MANAGEMENT, Dicembre 2018, di Fabrizio Turri.

Scopo finale della *cultural due diligence* è analizzare in dettaglio quei fattori critici come attività, clima aziendale, strategie, regole organizzative, valori, ideologie, buone pratiche, disciplinari (*know-how*) instaurati dall'impresa obiettivo⁴⁴.

Si determina, così, un *feedback* con cui l'azienda acquirente conosce le opinioni delle risorse umane dell'azienda obiettivo, sia sull'apprezzamento della cultura dell'acquirente stessa sia sulle preferenze a conservare una propria cultura.

Nella maggior parte delle operazioni di *Merger ed Acquisition* i processi culturali innovativi vengono stabiliti dal management ed il personale della nuova entità dovrà, suo malgrado, fare i conti con le conseguenze di scelte, di cui non è stato parte, come avviene e come peraltro è stato individuato nel capitolo sub 2), nel caso in cui la società acquirente è in posizione dominante, imponendo all'altra azienda le proprie modalità di operazione, strategie e politiche organizzative.

Si intende che un'assimilazione tra le diverse culture è possibile molto tempo dopo la formazione della nuova entità, infatti il lungo periodo permette di decifrare le culture altrui accostandole alle proprie; è già difficile che ogni organizzazione abbia una forte comprensione della propria cultura.

Il reticolo culturale è uno strumento concettuale frequentemente usato nella *cultural due diligence*.

L'organizzazione acquirente, tramite tale analisi, come scritto, delinea le caratteristiche dell'organizzazione acquisita attraverso attività, regole organizzative, attitudini, valori, ideologie, che dalle analisi risultano essere gli aspetti cui i dipendenti dell'azienda assorbita tengono maggiormente.

Il personale deve percepire il cambiamento ed è necessario abbandonare le vecchie abitudini e credenze, porre in essere un processo di riformulazione volto a creare o scoprire nuove opportunità per i dipendenti e per l'organizzazione, definire uno spostamento nella percezione dei membri dell'organizzazione e l'emergere di una nuova direzione differente dalla precedente.

Pertanto, la decisione di porre in essere un'operazione di fusione ed acquisizione, che rispetti il grado di autonomia o al contrario metta in atto processi di acculturazione e di assimilazione culturale, dipendono principalmente dai risultati dell'indagine e da quanto i membri dell'organizzazione target vogliano preservare la propria cultura, e da quanto invece vogliano apprendere dall'organizzazione acquirente o dominante.

⁴⁴ Il Progresso Online, ECONOMIA & FINANZA, MARKETING & MANAGEMENT, Dicembre 2018, di Fabrizio Turri.

Una volta espletata l'analisi della compatibilità e rilevato che esiste una notevole distanza tra le organizzazioni coinvolte, l'operazione di *Merger ed Acquisition* si profila ad alto rischio, viepiù se per raggiungere l'obiettivo è fondamentale integrare fino quasi ad annullare le strutture aziendali.

Un elemento in aggiunta agli altri considerati, utile per saggiare lo stato di salute dell'organizzazione, è l'indagine del clima, da condursi attraverso interviste individuali e di gruppo per poter giungere a comporre un puzzle delle opinioni delle persone coinvolte circa il cambiamento, le loro aspettative ed i loro dubbi, poiché in più occasioni è emerso che durante le fasi di negoziazione delle operazioni di *Merger ed Acquisition* il clima è di preoccupazione, ansia, ostilità nei confronti del management e delle nuove regole.

I cambiamenti organizzativi e le incertezze legate alla trasformazione possono creare alti livelli di stress, in quanto la posta in gioco è alta, il numero delle persone impiegate nell'operazione è elevato, il contesto emozionale è intenso ed il tempo per significativi cambiamenti non si può generalmente prevedere.

Come risultato si ha che il potenziale per interazioni disfunzionali, conflitti organizzativi e personali è molto alto.

Questo quadro può delineare la "*Merger Syndrome*".

Mark e Marvis nel 1986 identificavano nella sindrome la causa primaria di risultati deludenti di M&A, anche se le due aziende erano state attente a progettare un'integrazione pensata per minimizzare la confusione⁴⁵. È definita come la risposta difensiva alla paura del peggio, come reazione normale all'incertezza e allo stress causato da una fusione o acquisizione.

Essa è data da una combinazione tra incertezza e probabilità del cambiamento, che produce stress e modifica le percezioni, i giudizi, le relazioni interpersonali.

La sindrome è alimentata da mancanza di comunicazione che lascia i dipendenti nel buio riguardo l'integrazione delle due aziende, e di conseguenza sul loro futuro.

Da una parte i dirigenti si ritrovano un sovraccarico di lavoro con tempi dimezzati, devono dimostrare la loro capacità e il loro valore ai nuovi superiori; dall'altra i dipendenti sono incerti sul loro futuro, preoccupati per possibili cambiamenti di orari di lavoro, mansioni, sede lavorativa, o ancora peggio di licenziamenti. Nei dipendenti si genera cinismo e diffidenza perché non riescono a capire come siano possibili licenziamenti in un momento di crescita e di profitti dell'azienda. Solo il

⁴⁵ Managing the human side of Merger and Acquisition, Ronald J Burke, Business Quarterly (1986-1998).

20% di essi crede nella comunicazione con il manager⁴⁶. Succede così che i manager più anziani si isolano, lasciano il loro staff disinformato, e di conseguenza si genera la preoccupazione che nasce dal non sapere.

È difficile capire come i dirigenti reagiranno ad operazioni di questo tipo; sarebbe, quindi, auspicabile prepararli in tal senso. Molte università organizzano work-shop e simulazioni sulla costruzione dei migliori o peggiori scenari possibili in una concentrazione progettata, per valutare la risposta degli stessi⁴⁷.

L'obiettivo di un'analisi preventiva culturale non consiste nell'eliminazione di possibili contrasti e differenze culturali e neppure incentivare l'assimilazione perfetta tra le organizzazioni, ma quello di incentivare il dibattito quando vi siano contrasti di fondo delle organizzazioni, per così giungere attraverso la diversità dei gruppi coinvolti, ad una combinazione quasi perfetta che consideri le necessità di ognuno e faciliti l'esito positivo della concentrazione.

Per poter giungere a tale risultato il dibattito unitario porta a considerazioni sulle rispettive culture, che se effettuato separatamente non avrebbe lo stesso significato, né porterebbe allo stesso risultato di unità.

All'interno della *cultural due diligence* è stato sviluppato il *cultural health indicator* (CHI)⁴⁸.

Il CHI è uno strumento di sondaggio che cattura le opinioni dei dipendenti, ed ha come finalità far sì che i leader delle organizzazioni comprendano cosa sia la cultura organizzativa e quanto questa sia importante per il buon esito di una fusione o acquisizione, in modo da trattenere talenti e creare valore per tutti gli *stakeholders*.

Il *Cultural Health indicator* (CHI) si propone di⁴⁹:

- valutare e misurare gli elementi critici che costituiscono una cultura organizzativa;
- analizzare le opinioni di tutti i lavoratori, relativamente ad un'ipotesi di *Merger ed Acquisition*, misurando il livello di fiducia, timore, turbamento, etica;
- analizzare la relazione tra i dipendenti, i valori, gli obiettivi strategici e i processi organizzativi in modo da garantire coerenza;

⁴⁶ Revisiting the merger syndrome: Dealing with stress in Merger and Acquisitions, Mitchell Lee Marks; Philip H Mirvis; May/Jun 1997; 31, 6; ABI/INFORM Global p.21.

⁴⁷ Revisiting the merger syndrome: Dealing with stress in Merger and Acquisitions, Mitchell Lee Marks; Philip H Mirvis; May/Jun 1997; 31, 6; ABI/INFORM Global.

⁴⁸ ECONOMIA DELLA CULTURA- a. XXV, 2015, n.1, Marco Ratti.

⁴⁹ A Cultural Health Index for Streams and Waterways: A tool for nationwide use; Gail Tipa and Laurel Teirney; April 2006.

-identificare, in base a quelli che sono i risultati dei sondaggi, su quali risorse ed energie focalizzarsi per l'implementazione della fusione o acquisizione.

Purtroppo, ad oggi, bisogna registrare che la *human e la cultural due diligence* sono dei concetti ancora teorici che non sempre è possibile concretizzare nella *due diligence* convenzionale che viene messa in atto solo occasionalmente, affidata ad esperti esterni, senza coinvolgimento dei gestori delle risorse umane delle organizzazioni coinvolte, che indubbiamente hanno il polso della situazione.

Inoltre, è opportuno considerare che applicare questi strumenti di pianificazione è difficile perché si basano principalmente su tre fattori:

- la componente della segretezza e della riservatezza;
- la questione tempo;
- la molteplicità delle motivazioni.

Il primo aspetto caratterizza l'intera fase di negoziazione pre- *Merger ed Acquisition*.

Prima dell'annuncio formale, le informazioni concernenti le operazioni di fusione ed acquisizione non possono e non devono essere divulgate, in quanto in tale fase l'azienda acquirente potrebbe veder sfumare l'affare, qualora vi fosse una proposta più vantaggiosa di altre aziende avente ad oggetto l'azienda target⁵⁰.

La naturale conseguenza è che le organizzazioni non possono conoscersi e non si può strutturare una *soft due diligence*.

Il secondo aspetto incita alla conclusione dell'affare.

La fase di pre- *Merger ed Acquisition*, proprio per la velocità di giungere alla conclusione dell'affare, non consente di effettuare valutazioni precise sulla fattibilità o meno dell'operazione, contrastando in tal modo con i principi che ispirano la *soft due diligence* che presuppone riflessioni accurate ed impegno costante.

Il terzo aspetto spesso non è in grado di chiarire le finalità dell'operazione, in quanto la molteplicità delle motivazioni potrebbe creare un contesto confuso.

⁵⁰ Come evitare le problematiche delle post fusioni intervenendo sulla due diligence delle risorse umane 19. Agosto 2016 | Drooms Italy.

Nella maggior parte dei casi si tratta di motivazioni di carattere politico, o che riguardano l'acquisizione di marchi o l'entrata in settori fortemente remunerativi, che poco hanno a che vedere con l'integrazione o l'acquisizione di specifici patrimoni umani.

Anche sotto tale profilo i principi che ispirano la *soft due diligence* sono disattesi.

Nonostante la grandezza di questi cambiamenti le trasformazioni organizzative sono state criticate perché spesso volte gestite male, al livello di risorse umane.

Ci sono due ragioni basiche per cui le culture organizzative durante le trasformazioni societarie, hanno una mala gestione:

- la maggior parte dei manager si focalizza maggiormente su questioni tecniche e gli errori culturali commessi, nel non aver tenuto conto dell'aspetto umano, vengono fuori con il tempo, in quanto nell'immediatezza sono difficili da individuare;
- la cultura organizzativa e le risorse umane non possono essere misurate con indici quantitativi, come i costi ed i profitti, e pertanto a volte vengono considerati fattori irrilevanti per il successo di una trasformazione, evitando il confronto con la cultura organizzativa dell'altra azienda, specialmente in fase di pre-acquisizione o negoziazione o fusione.

3.3 Il consulente aziendale e il team di integrazione

La scelta di un linguaggio comune a tutti i membri è premessa indispensabile per rendere comprensibile la comunicazione ed assicurare il successo e la coerenza aziendale, nonché quello di caratterizzare i lavoratori appartenenti ad una determinata azienda.

In tale quadro funzione indispensabile è la figura del consulente aziendale che, come definito da Shein è un "terapeuta culturale"⁵¹, che aiuta il leader a condurre l'azienda verso la consapevolezza della propria identità, più che dare suggerimenti su ciò che si dovrebbe o non si dovrebbe fare.

Il terapeuta aziendale deve supportare l'azienda nell'analisi della stessa in cui, si integrano necessariamente, la diagnosi comportamentale, storica, sociale e fenomenologica.

⁵¹ E.Shein, verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa, in P.Gagliardi, Le imprese come culture, ISEDI, 1995.

Egli deve calarsi, quindi, nella prospettiva clinica oltre che etnografica dell'azienda, aiutando in un'analisi più profonda che interviene sul management, modificandone le strategie dopo aver compreso e gestito la cultura creata dalla leadership.

L'intervento del terapeuta aziendale non si deve limitare ad individuare il tipo di struttura, ma è necessario che analizzi le tante variabili che possono aver condotto a quel tipo di organizzazione nei confronti dell'esterno.

Il terapeuta aziendale è figura esterna all'azienda e ciò potrebbe comportare un limite perché non completamente inserito nelle problematiche interne alla stessa. Questo limite viene superato dalla creazione di un "Team di integrazione"⁵², i cui componenti devono avere un background di conoscenza antropologica, sociologica e culturale per prendere le decisioni ordinarie che dovranno guidare il processo giorno per giorno, durante la fase di implementazione.

Il leader del team ha un lavoro full time, data la complessità del compito, la grande responsabilità e l'enorme quantità di tempo che necessita. La persona scelta deve essere un manager con alta credibilità all'interno dell'organizzazione, di grande esperienza, capace di tradurre l'intento strategico in azione. Deve essere in grado di proporre cambiamenti, ma avere anche le necessarie competenze nella gestione degli stessi e dei conflitti che si verranno a creare, e che dovrà risolvere con prontezza e velocità. È essenziale che sia presente sin dalle prime riunioni nella fase di *soft due diligence* per essere in sintonia con tutto il processo di integrazione.

3.4 Limiti e sviluppi futuri del principio della *soft due diligence*

Il presente studio ha inteso porre l'attenzione sulle vicende occorrente alle risorse umane coinvolte in processi di fusione ed acquisizione, nella convinzione che l'elemento "uomo" sia alla base di ogni riuscita delle suddette operazioni.

Infatti, l'operazione di *Merger ed Acquisition* è destinata al fallimento quando l'attenzione non è focalizzata sull'aspetto umano perché i problemi di integrazione, che nascono dopo l'annuncio formale di combinazione, non sono opportunamente valutati in una pre-analisi.

⁵² TETENBAUM T.J., Beating the odds of merger and acquisition failure: Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies, organizational dynamics, 1999, vol.28 n.2.

Come in fra considerato, è emerso che una parte sempre più rilevante della letteratura, sia propensa al fatto che la complessità della fase post fusione ed acquisizione sia determinata da alcuni principali fattori legati alle disfunzioni organizzative e sociali della fase pre *Merger ed Acquisition*.

Infatti, solamente se si presta una giusta considerazione alle risorse umane sin dalla prima fase di negoziazione dell'accordo e pianificando una accurata gestione delle stesse si può ottenere una integrazione delle strutture organizzative.

In particolare, tramite le riflessioni effettuate, si può affermare che una *human due diligence* che evidenzi una netta incompatibilità tra la cultura e le risorse umane delle aziende coinvolte, e una *cultural due diligence* che sottolinei il fatto che le culture siano distanti da non poter portare a termine una integrazione ottimale, dovrebbe allertare riguardo la cattiva riuscita dell'affare o ad apportare gli opportuni cambiamenti che potrebbero ritardare e danneggiare il processo in questione.

Tuttavia, gli studiosi che si sono e si affaticano sulla *soft due diligence* sono consapevoli che nella maggior parte dei casi i processi di *Merger ed Acquisition* sono mossi da intenti e motivazioni che pongono l'attenzione alle persone coinvolte.

Essi promuovono l'utilizzo della *soft due diligence* perché, essendo un'indagine preventiva, questa possa agire da "campanello d'allarme" per l'esito negativo dell'operazione che si intendeva svolgere, in modo tale da preparare le organizzazioni a questa eventualità.

Una conoscenza approfondita fin da subito dello stato dell'arte del capitale umano delle organizzazioni che si uniscono assicura una maggiore linearità e continuità nella gestione complessa delle integrazioni.

Per completezza un accenno è doveroso al comparto delle Agenzie per il lavoro, estendendo l'analisi delle problematiche legate alle risorse umane coinvolte nelle operazioni di *Merger ed Acquisition*.

In questo ambito, la modalità per implementare le strategie di crescita delle aziende riguardo la dimensione e la presenza territorio, è rappresentata dalle fusioni e incorporazioni, ma si tratta di un settore in cui le risorse umane sono considerate la risorsa centrale.

Sarebbe interessante conoscere se e quanto spazio può avere lo strumento della *soft due diligence* in fase di pre-*Merger ed Acquisition* e comprendere, se effettivamente la corretta applicazione di tale strumento sia in grado, una volta verificata la fattibilità economica e finanziaria dell'operazione, di garantire il successo dell'operazione.

Ricorrere a tale strumento, specialmente in una fase di recessione, quale l'attuale, sembrerebbe auspicabile, in quanto la trascuratezza delle risorse umane porta al depauperamento delle competenze ed all'incapacità di gestire in modo ottimale la fase di integrazione.

Le aziende meno attente su questo aspetto si rendono conto dell'importanza della *due diligence* quando purtroppo è ormai troppo tardi, in quanto il rischio che corrono è di farsi sfuggire risorse-chiave, come nei settori della moda o dell'high-tech, che poi diventa difficile e costoso rimpiazzare in tempi brevi.

Su scala mondiale, si può affermare che le multinazionali di origine anglosassone hanno una buona sensibilità sull'argomento, anche se sta emergendo il mondo asiatico con Cina ed India.

Una cultura europea sembra meno permeabile, ed in particolare in Italia, in cui molte aziende hanno messo in atto processi di fusione ed acquisizione facendo esclusivamente leva sul versante commerciale, *business* e *finance*, senza alcun sguardo all'elemento umano.

L'augurio è che tale *trend* cambi, per assicurare all'elemento umano la giusta allocazione.

Capitolo 4 - Il caso ATLANTICA DIGITAL SPA

A completamento del presente studio, si rende necessario, ai fini dell'analisi applicativa dei concetti elaborati, di porre l'attenzione sull'acquisizione da parte di Atlantica Digital S.p.A. di un ramo di azienda di Ericsson Telecomunicazioni S.p.A., denominato Ericsson I&S IT Business.

La procedura seguita per l'analisi del caso aziendale è stata di un approccio qualitativo, mediante l'adozione dello strumento utilizzato per l'indagine dell'"intervista semi-strutturata".

Il soggetto intervistato è il Direttore Generale Direzione Business dell'azienda in questione, che può vantare un'esperienza lavorativa trentennale nel settore delle telecomunicazioni, essendo stato dirigente di "Telecom Italia Information Technology" (TI.IT).

Egli arriva in azienda ad acquisizione appena conclusa ed il suo ruolo da subito è stato fondamentale per gestire il nuovo personale e le risorse acquisite.

4.1 Inquadramento e caratteristiche della società Atlantica Digital S.p.A.

Atlantica Digital S.p.A. è un'azienda *System Integrator*⁵³ che, da più di 30 anni, opera in Italia e all'estero, nelle aree TELCO, Industria, Difesa, Trasporti, *Utilities* e Pubblica Amministrazione.

Viene costituita il 31 gennaio 1987 per iniziativa di professionisti che afferivano dal settore finanziario e informatico.

Inizialmente si sviluppa nel settore della PMI e successivamente, nel 1991, diventa uno dei primi partner di "Sun Microsystems" in Italia e grazie a questa partnership i suoi interessi si espandono verso la grande impresa e la Pubblica Amministrazione, ed in maniera esponenziale, verso il mondo del manifatturiero, del settore energetico e verso quello delle telecomunicazioni, ma soprattutto, investendo nell'alta affidabilità (H.A.) nelle piattaforme *enterprise*, nello *storage*⁵⁴, nella *business continuity*⁵⁵ e nella sicurezza informatica.

Una data miliare per l'azienda è il 1 settembre 2012, quando Atlantica Sistemi acquisisce dall'azienda "Terasystem S.p.A." il ramo relativo alle attività di Data Management.

⁵³ System Integrator: un'azienda che si occupa dell'integrazione di sistemi, fa dialogare impianti diversi tra loro allo scopo di creare una struttura funzionale nuova, che possa sfruttare le potenzialità degli impianti.

⁵⁴ Storage: infrastrutture e software dedicati alla memorizzazione non volatile di grandi quantità di informazioni in formato elettronico.

⁵⁵ Business continuity: la capacità di un'organizzazione di continuare a erogare prodotti o servizi a livelli predefiniti accettabili a seguito di un incidente.

In questo settore, 20 progettisti e sistemisti esperti operano ad alto livello nello *storage*, *backup*, virtualizzazione e *data protection*.

Il gruppo Atlantica, pertanto, potendo contare su una solida base tecnologica, diventa leader italiano nello sviluppo e nella gestione di progetti *enterprise* e *cloud*⁵⁶ per rispondere alle esigenze di un mercato in continua evoluzione⁵⁷.

Oggi Atlantica ha al suo attivo più di 60 professionisti certificati, specialisti ed esperti in tecnologie e processi di business, che accompagnano i propri clienti dalla definizione delle strategie fino alle fasi di *assessment* ed analisi dei bisogni, prendendo in carico la progettazione e lo sviluppo delle soluzioni tecnologiche, operando nel disegno, fornitura e consolidamento delle infrastrutture ICT, e, se necessario o richiesto, assumendone anche la gestione, mantenendo così, nei confronti dei clienti, una tradizione di partner di riferimento⁵⁸.

Attualmente Atlantica gestisce diversi milioni di contatori in Italia e in Europa nei comparti Gas, Elettrico e Idrico, intendendo mantenere e ampliare le competenze ICT.

4.2 Inquadramento e caratteristiche della società Ericsson Telecomunicazioni Spa

Telefonaktiebolaget L M Ericsson, o comunemente Ericsson, è leader mondiale nella fornitura di tecnologie e servizi per la comunicazione, occupandosi altresì di servizi, software e infrastrutture in ambito *Information & Communication Technology*.

Scopo dell'azienda Ericsson è “*guidare la trasformazione attraverso la mobilità*”⁵⁹, attraverso tecnologie e servizi di telecomunicazione.

Presente in 180 paesi con oltre 111.000 professionisti, Ericsson è fortemente impegnata in attività di R&S, attraverso la focalizzazione su tecnologie all'avanguardia ad alto valore aggiunto. L'Italia riveste per Ericsson un ruolo strategico quale centro propulsivo alla guida dell'innovazione.

Ericsson viene costituita in Svezia nel 1876, dall'ingegnere Lars Magnus Ericsson; viene ceduta nel 1960 alla famiglia Wallenberg che ancora oggi detiene un potere di voto di controllo del 22,53%⁶⁰.

⁵⁶ Cloud: erogazione di servizi offerti su richiesta da un fornitore a un cliente finale attraverso la rete internet (come l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione dati).

⁵⁷ <https://atlantica.it/>

⁵⁸ <https://www.atlantica.it/lintervista-di-finanzalive-al-nostro-presidente-pierre-levy/>

⁵⁹ <https://www.ericsson.com/it/about-us/company-facts/ericsson-worldwide/italy/ericsson-in-italia-una-storia-di-innovazione>

Lars Magnus Ericsson all'età di 30 anni inizia l'attività di riparazione di telegrafi di base straniera nel centro di Stoccolma.

Nel 1878 principia la vendita delle proprie apparecchiature telefoniche, che, in realtà, non sono tecnologicamente molto avanzate. A seguire firma un accordo per la prima società svedese di gestione delle telecomunicazioni. Alla fine del 1890, la produzione inizia ad aumentare ed egli si estende ai mercati esteri, attraverso una serie di agenti, primi tra tutti il Regno Unito e la Russia.

L'avventura di Ericsson in Italia inizia nel 1918, in un'epoca in cui nel nostro Paese vi era un telefono ogni 500 abitanti.

L'investimento sul mercato italiano avviene in "FATME", ossia fabbrica apparecchi telefonici e materiale elettrico in un piccolo stabilimento nel sobborgo romano⁶¹.

Oggi, Ericsson è presente a livello italiano nello sviluppo di tecnologie, dall'elettronica al digitale, alla telefonia mobile.

Nel 2013 raggiunge il record mondiale di velocità su internet in Australia, avvalendosi di una tecnologia interamente italiana⁶².

Nel 2017 Ericsson e Tim sperimentano in pubblico la rete 5G, nel cui ambito Ericsson è protagonista indiscussa nel nostro Paese.

Le aree di *business* di cui si occupa principalmente sono:

-**Reti**, quest'area ha rappresentato il 50% delle vendite nette nel 2015 e fondamentale fornisce prodotti e soluzioni per la comunicazione mobile e fissa;

-**Servizi globali**, quest'area ha costituito il 44% delle vendite nette nel 2015, offrendo soprattutto servizi di gestione, assistenza clienti, progettazione, ottimizzazione della rete, consulenza e integrazione dei sistemi (CSI);

-**Soluzioni di supporto**, quest'area ha formalizzato il 6% delle vendite nette nel 2015. Si occupa di soluzioni tv e media, basate su software per BSS e OSS.

Il ramo I&S IT Business dell'azienda ha il compito di creare una nuova crescita redditizia per la stessa al di fuori del *core business* tradizionale.

⁶⁰ <https://www.ericsson.com/it/about-us/company-facts/ericsson-worldwide/italy/ericsson-in-italia-una-storia-di-innovazione>

⁶¹ <https://www.ericsson.com/en/porfolio/iot-and-new-business>

⁶² <https://www.ericsson.com/en/news/2017/4/australian-achievement-nbn-hits-record-in-gigabit-lte>

Il punto di partenza per questa strategia di crescita è la convinzione che le nuove tecnologie 5G e IoT modificheranno il modo di vivere e lavorare in un mondo dove la digitalizzazione è sempre più predominante.

4.3 Il processo di acquisizione tra la società Atlantica Digital S.p.A. ed Ericsson Telecomunicazioni S.p.A.

	ATLANTICA	ERICSSON
NUMERO DIPENDENTI ITALIANI	260	3000
PAESI IN CUI OPERANO	3	180
FATTURATO	€ 20.000.000,00	€ 583.000.000,00
SETTORI IN CUI OPERANO	Consulenza strategica IT	Information Communication Technology
	Digital Transformation	Reti
	Smart Metering	Servizi globali
	Cyber Security	Soluzioni di supporto
	Managed Services	

Nel mese di aprile 2018, Atlantica acquisisce da Ericsson Telecomunicazioni S.p.A., tramite l'appositamente costituita società Atlantica Digital S.r.l, il ramo d'azienda denominato Ericsson I&S IT Business, azienda di forte rilievo nella fornitura di servizi ICT per clienti Enterprise di primaria importanza⁶³.

Nel mese di dicembre 2018 viene completata la fusione per incorporazione tra Atlantica Sistemi S.p.A. e Atlantica Digital S.r.l., dando vita alla nuova entità Atlantica Digital S.p.A.

La così costituita nuova azienda, già leader nella progettazione e realizzazione di sistemi *mission critical*, estende il proprio operato anche nella consulenza strategica IT con particolare *focus* sui processi di *Digital Transformation*, *Smart Metering*⁶⁴, *Cyber Security* e *Managed Services*.

L'azienda, con le sue principali sedi a Roma e Milano, attiva con un organico di 400 risorse tra dipendenti e collaboratori esterni, si rivolge principalmente a clienti Enterprise delle aree TELCO, Finance, Media e PA⁶⁵.

⁶³ <https://www.finanzalive.com/notizie/il-futuro-di-atlantica-digital-intervista-al-presidente-pierre-levy/>

⁶⁴ Smart Metering: i sistemi che consentono la telelettura e telegestione dei contatori di energia elettrica, gas e acqua.

⁶⁵ <https://www.finanzalive.com/notizie/il-futuro-di-atlantica-digital-intervista-al-presidente-pierre-levy/>

Le soluzioni di *Smart Metering* sono il cuore dell'offerta Atlantica verso il mondo Utility, caratterizzandosi come uno degli elementi distintivi dell'azienda.

Le motivazioni esposte dal Direttore Generale Direzione Business che hanno condotto Atlantica Digital S.p.A. ad acquisire il ramo d'azienda Ericsson Industry&Society IT Business sono state molteplici, ma principalmente: l'acquisizione di risorse umane e competenze molto qualificate, la pressione del mercato dei capitali che spingeva al raggiungimento di obiettivi di redditività ed efficienza, il bisogno di aprirsi al mercato estero.

L'azienda necessitava di attuare un piano industriale (2018-2020) che prevedeva una crescita del fatturato, sia in modalità organica che inorganica, cioè incrementare i ricavi sia con l'incremento del business, che mediante acquisizione di aziende.

Più specificamente:

a) *Il core business* di Atlantica stava perdendo di appetibilità, venendo meno i margini che poteva garantire, in quanto la buona marginalità derivata dalla rivendita di hardware e software si era ridotta drasticamente.

Le piccole aziende, nella realtà odierna, infatti, riescono con difficoltà a rimanere sul mercato, in quanto si costituiscono poli sempre più importanti con maggiori volumi.

Le aziende hanno necessità di allargare la propria sfera di influenza e di azione, e di conseguenza crescere di dimensioni.

Pertanto, con un fatturato di 20 milioni di euro, Atlantica aveva bisogno di accrescersi per istinto di sopravvivenza in un mercato sempre più competitivo.

L'acquisizione e l'ulteriore sviluppo del business ha portato Atlantica ad un fatturato di 55⁶⁶ mln di euro, ha arricchito la propria offerta, migliorato la marginalità. Ha acquisito 130 persone e molti contratti.

b) Atlantica è un'azienda presente nel mercato dal 1987. Il suo successo è da ricondurre alla capacità di evolversi con continuità e costanza, seguendo i progressi della tecnologia. Questo si traduce in una pronta risposta ai nuovi bisogni del mercato tecnologico che si evolvono con molta rapidità. Un'azienda, per adeguare la propria offerta con la necessaria velocità, deve, non solo effettuare una crescita organica, ma ricorrere anche ad una crescita inorganica, che consente

⁶⁶ <https://www.finanzalive.com/economia-2/atlantica-digital-bilancio-2018-chiuso-con-ricavi-pari-a-546-milioni/>

di portare all'interno dell'azienda il *know-how* necessario mediante l'acquisizione di altre aziende.

c) Atlantica ha previsto anche un'apertura verso il mercato estero. Era, perciò, necessario acquisire non solo servizi/prodotti che fossero esportabili all'estero, ma anche la necessaria cultura per operare in un contesto internazionale.

L'acquisizione del ramo di Ericsson-Multinazionale, tra le più quotate in Europa in ambito TELCO, ha permesso di realizzare anche questo obiettivo.

Oggi Atlantica è dotata di una direzione Estero che sta promuovendo sul mercato Est Europa alcuni servizi innovativi, in cui Atlantica è leader in Italia, quali lo *Smart Metering* (telegestione dei contatori Luce, Gas e Acqua) e servizi di *Security*.

4.4 Il processo di acquisizione tra la società Atlantica Digital S.p.A. ed Ericsson Telecomunicazioni S.p.A. – importanza della cultura

Nell'intervista condotta al Dirigente è emerso che le culture delle due aziende però erano molto diverse, aventi origini differenti, valori eterogenei, che solo con un nutrito lavoro preliminare di organizzazione delle strutture e delle procedure sarebbero potute collimare.

La cultura di Atlantica S.p.A. è una cultura flessibile, aperta al cambiamento, che viene incontro alle necessità dei clienti, ed i segnali che provengono dall'ambiente vengono tradotti poi in nuove norme di comportamento.

È quindi un'azienda che reagisce ai cambiamenti, ma nello stesso tempo li crea, aspetto peculiare delle aziende *internet-based*.

In questo tipo di cultura non ci sono porte o muri che dividono gli ambienti e le persone, c'è un continuo interscambio di esperienze ed informazioni.

Nello stesso tempo l'azienda è sensibile alle necessità dei dipendenti, coinvolgendoli, dando un senso di appartenenza. Questo clima si traduce in un maggiore impegno e responsabilizzazione degli stessi, che partecipano attivamente alle scelte dell'azienda senza aver paura di esporsi. La condivisione insegna loro a lavorare insieme con successo, l'unica cultura li unisce e condiziona il loro comportamento e il loro modo di relazionarsi.

Conseguentemente i dirigenti si prendono cura dei bisogni e delle necessità dei dipendenti, aspetto che assicura un miglioramento dell'impresa in termini di cooperazione, complicità, coordinamento, che si traduce in un livello migliore delle operazioni aziendali, e valori quali la creatività, la fiducia e la condivisione del lavoro diventano fondamentali.

Il Direttore Generale Business intervistato definisce la cultura di Atlantica prima dell'acquisizione come una "famiglia allargata", dove il formalismo è bandito, il dirigente dà del tu a tutti.

Dopo aver superato la selezione, i dirigenti conoscono tutti i dipendenti che assumono, ne analizzano i bisogni, e cercano di soddisfarne le necessità. Pochi sono i *Big-deal*, e nonostante i 260 impiegati, l'organizzazione è poco rigorosa, poco formalizzata, diventa così più facile comunicare ed esprimere le proprie idee.

La strategia dell'azienda è quella di coinvolgere i dipendenti in prima persona, aumentando il loro senso di appartenenza all'impresa e di conseguenza la loro produttività, guadagnandosi così la permanenza nella stessa.

La cultura di Ericsson al contrario è tipica delle aziende di grandi dimensioni che si affacciano ad un mercato globale.

La struttura gerarchica è verticale, i ruoli in azienda sono ben definiti e da rispettare, vi è molta burocrazia, formalità, in modo da gestire e controllare al meglio i 3.000 dipendenti italiani.

L'ambiente interno è stabile, l'approccio è metodico, i dipendenti non partecipano alla politica aziendale, il loro coinvolgimento quindi è basso e vi è scarsa comunicazione. L'organizzazione è di tipo "comando-controllo". Ognuno ha il proprio ruolo ben definito con identificazioni precise delle responsabilità. Questa tipologia di cultura è altamente efficiente e razionale, adatta a organizzazioni con grandi numeri.

Si rendeva necessario, a questo punto, far sì che le due culture così diverse potessero integrarsi e gli sforzi hanno portato a enormi risultati, poiché conclusa l'acquisizione, Atlantica Digital S.p.A. ha visto un anno propositivo: FINANZA LIVE afferma "Atlantica Digital: bilancio 2018 chiuso con ricavi pari a 54,6 milioni"⁶⁷, una volta riorganizzata l'attività interna con la creazione di due Direzioni Generali, una DG Business che coordina tutte le attività commerciali e tecniche dell'azienda e da cui dipendono anche le Business Unit Operative, e l'altra DG di Amministrazione e Controllo.

⁶⁷ <https://www.finanzalive.com/economia-2/atlantica-digital-bilancio-2018-chiuso-con-ricavi-pari-a-546-milioni/>

Il fatturato è stato generato da clienti della Pubblica Amministrazione per il 37%, clienti TELCO per il 16%, clienti Smart Metering per il 16%, clienti Finance per il 10%, clienti Media per il 10% e dal resto del mercato per l'11%.

4.5 Il processo di acquisizione tra la società Atlantica Digital S.p.A. ed Ericsson Telecomunicazioni S.p.A. – criticità post-acquisizione

L'analisi del Dirigente intervistato sull'integrazione delle culture post-acquisizione è stata spietata. Ericsson nel 2010 ha il *core business* nel ramo delle Telecomunicazioni, e la casa madre allarga il mercato al mondo informatico acquisendo una società di Information Technology con specifiche competenze in questo campo, conquistando contratti con clienti importanti quali Rai e Poste Italiane.

Inizia così un'avventura tramite la quale aggredisce una fetta di mercato non TELCO.

Nel 2018 muta di nuovo direzione, decidendo di tagliare i rami di *non core business* (I&S) e concentrandosi di nuovo sulle TELCO, perché non riesce a mantenere le marginalità.

Di conseguenza 130 persone devono affrontare un cambiamento lavorativo importante, passando da una grande ad una piccola azienda. La sensazione di questi dipendenti è che la società intende concludere il loro rapporto lavorativo, vivono perciò l'acquisizione come una situazione di forte precarietà.

Non viene saggiato, assolutamente, il clima dell'operazione attraverso interviste individuali e di gruppo per sondare le opinioni delle persone coinvolte riguardo al cambiamento, alle loro aspettative, ai loro dubbi e subentrano negli stessi preoccupazione, ansia, ostilità (*Merger Syndrome*).

Molti dipendenti hanno tentato azioni legali nei confronti di Ericsson, nella convinzione che in realtà l'operazione avesse come finalità solo il licenziamento degli stessi.

Atlantica, per poter fidelizzare nuovamente queste persone, ha dovuto misurarsi e confrontarsi con i dipendenti, spiegando che in realtà si trattava di un'operazione industriale che serviva a rafforzare l'azienda. Alcuni dipendenti hanno deciso di continuare all'interno dell'azienda con i dovuti aggiustamenti alla nuova situazione, altri hanno preferito interrompere i rapporti, soprattutto i più capaci perché più facilmente potevano affacciarsi ad una nuova collocazione qualificata nel mercato del lavoro.

La mancanza di questi dipendenti specializzati è stata una grande perdita per l'azienda, perché si è tradotta in perdita di un *know-how* difficile da poter colmare in tempi rapidi.

Il Dirigente sottoposto ad intervista ha affermato che: “È necessario, in un'operazione di acquisizione, avere una fotografia esatta delle persone che ti seguiranno, delle loro competenze, del loro modo di relazionarsi e di lavorare, perché questo si traduce in perdita o vantaggi per l'azienda”.

In questo caso si è trattato della perdita di 10 dirigenti e 30 quadri.

Tale realtà ha comportato che i costi del personale sono lievitati, in quanto la società cedente aveva sottoscritto una clausola con cui Atlantica si impegnava a non licenziare i dipendenti per 24 mesi⁶⁸: un *escamotage* avrebbe potuto essere negoziarne l'uscita.

In ogni caso, la situazione prospettata insegna che la società che acquisisce può trovarsi un fardello di personaggi sgradevoli che amplificano solo i costi.

Alla domanda forse più significativa dell'intera intervista, cioè se in fase di pre-acquisizione fosse stata considerata l'opportunità di un'analisi e di una pianificazione delle risorse umane e/o delle culture che dovevano confluire in un'unica entità, al fine di rendere l'integrazione più agevole e più sicura, la risposta è stata (come era prevedibile) negativa.

Come corollario la considerazione è quella che una solida *governance* di progetto è fondamentale per il successo di un accordo.

L'indagine PwC, precedentemente analizzata, evidenzia come le aziende che la attuano hanno migliori risultati nella riuscita del progetto stesso e consiglia di pianificare per tempo l'integrazione, di essere veloci nella stessa, senza per questo far venir meno la qualità dell'accordo stesso.

Nel caso pratico descritto non è stata messa in atto una pratica di *Soft Due Diligence*.

Nessuna analisi preventiva delle risorse umane era stata effettuata, tanto meno dei fattori culturali e di compatibilità. Tale comportamento non è stato assunto non perché non se ne ravvisasse la necessità, ma perché il tempo necessario alla conclusione dell'accordo era esiguo, ed i partecipanti all'operazione erano più interessati a migliorare il fatturato piuttosto che al benessere dei dipendenti. Nelle riunioni non erano stati coinvolti direttori del personale o esperti di risorse umane.

⁶⁸ <http://www.filcams.cgil.it/ericsson-telecomunicazioni-ericsson-it-solution-services-atlantica-sistemi-cessione-ramo-dazienda-art-47-l-42890-accordo-31012018/>

Nella fase di pre-acquisizione una politica in tal senso avrebbe evitato la fuga di talenti, con perdita di specializzazione e conoscenza, che per essere colmate hanno richiesto energie, costi e tempo.

Il Dirigente ha enucleato che i soggetti rimasti hanno assunto comportamenti diversi che spaziavano dall'entusiasmo per la nuova gestione a motivo del clima creatosi, alla partecipazione per opportunismo, alla non accettazione della situazione mediante la non partecipazione con chiusura in se stessi per la paura di perdere il posto di lavoro, o per la speranza che la situazione prima o poi sarebbe cambiata.

A conclusione del presente lavoro, come ribadito al termine dei singoli capitoli, un uso della *Soft Due Diligence* sempre più intenso in un processo di integrazione sarebbe auspicabile, in modo da spostare l'attenzione sulle risorse umane, in quanto ciò assicurerebbe un maggior successo delle operazioni di *Merger ed Acquisition* in termini di efficienza del personale e riduzione dei costi.

Ma purtroppo bisogna registrare che spesso, in queste operazioni, tese maggiormente ad un incremento del *business*, un'analisi preventiva che evidenziasse un'incompatibilità delle risorse umane, o un'impossibilità dell'integrazione delle culture, sicuramente non bloccherebbe gli accordi, per il raggiungimento dei quali vengono impegnati mezzi economici ed umani.

L'augurio è che gli studiosi e le persone deputate possano scrivere pagine che possano condurre ad una valorizzazione dell'elemento "uomo", creando gruppi di lavoro che abbiano valori, obiettivi e competenze simili anche nella diversità del confronto, creando sinergie per la cooperazione, nella consapevolezza che il *surplus* che può aggiungere l'elemento umano, in termini di capacità, idee, intuizioni e contributo emozionale, non può essere colmato da decisioni assunte "a tavolino", né da alcuna tecnologia.

Bibliografia:

- Daft Richard L., “Organizzazione aziendale” , VI Edizione, Maggioli Editore, Marzo 2017
- P. Lizza, “La cultura aziendale, Profili di analisi e di management” , II Edizione, Giuffrè, Editore 2009, p. 2,3,5,9,13-16,19-21,27, 26-33
- T.Peters, R. Waterman, “Alla ricerca dell’eccellenza”, Sperling e Kupfer, 1984
- T. Deal, A. Kennedy, “Corporate cultures: the rights and the rituals of corporate life”, Addison Wesley, 1982
- E.H. Schein, “Culture d’impresa”, Raffaello Cortina Editore, 2001
- P. Gagliardi, “Le imprese come culture”, ISEDI, Torino 1995
- R. Cerovic, G. Paolo “La nuova cultura aziendale. Vademecum per il cambiamento sistemico del business” , Franco Angeli, Milano 2017
- Il Foglio. “Ritratto di Sergio Marchionne”, Maggio, 2009
- M. R. Napolitano, “La gestione dei processi di acquisizione e fusione di imprese”, Franco Angeli, Milano 2003, p.22-23
- F. Verna, “La Grande Onda: Fusioni E Acquisizioni”, 2009, p.21-22, 25-27.
- M. P. Fiani, “Fusioni e acquisizioni in Italia nei primi 9 mesi del 2019” ,Partner, KPMG Advisory, 3 Ottobre 2019
- M. Frey, P. Kasahara , “Interruzioni dell’operatività e M&A (Merger&Acquisition)”
04 Apr 2019
- A.Rustichelli, “Merger & Acquisition: una “due diligence” per le risorse umane, in Economia, affari e finanza”, Repubblica.it, 11 Marzo 2016.
- M.Cicellin, S.Consiglio, I processi di fusione e acquisizione: le implicazioni per le risorse umane e la “soft due diligence”, Cesit Centro Studi sistemi di trasporto collettivo “Carlo Maria Guerci”, Working paper series n.3, 2012.
- R. J. Burke , “Managing the human side of Merger and Acquisition” Business Quarterly , (1986-1998)
- M. L. Marks; P. H Mirvis “Revisiting the merger syndrome: Dealing with stress in Merger and Acquisitions”, May/Jun 1997; 31, 6; ABI/INFORM Global p.21
- M. Ratti, “Economia della cultura”; a. XXV, 2015, n.1
- G. Tipa, L. Teirney, “A Cultural Health Index for Streams and Waterways: A tool for nationwide use”, April 2006.
- “Come evitare le problematiche delle post fusioni intervenendo sulla due diligence delle risorse umane” 19 Agosto 2016 , Drooms Italy.

T.J. Tetenbau, "Beating the odds of merger and acquisition failure: Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies, organizational dynamics" 1999, vol.28 n.2.

A.F. Buono, J.L. Bowditch, "The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures and organizations", Jossey-Bass Inc Pub, 198

Sitografia:

<https://www.hbritalia.it/maggio-2008/2008/05/01/news/la-poderosa-macchina-per-l-innovazione-di-google-1905/>

<https://www.pambianconews.com/aziendadelmese/brunello-cucinelli/>

<http://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/codice-etico.pdf>

<http://www.dronet.org/biblioteca/tqm.pdf/07x%20organiz%20azienda%20san.pdf/>

<http://www.terrenuoveonlus.it/wp-content/uploads/2015/09/Quaderno-63-Luca-Fornari.pdf>

<https://atlantica.it/>

<https://www.atlantica.it/lintervista-di-finanzalive-al-nostro-presidente-pierre-levy/>

<https://www.ericsson.com/it/about-us/company-facts/ericsson-worldwide/italy/ericsson-in-italia-una-storia-di-innovazione>

<https://www.ericsson.com/en/porfolio/iot-and-new-business>

<https://www.finanzalive.com/notizie/il-futuro-di-atlantica-digital-intervista-al-presidente-pierre-levy/>

<https://www.finanzalive.com/economia-2/atlantica-digital-bilancio-2018-chiuso-con-ricavi-pari-a-546-milioni/>

<http://www.filcams.cgil.it/ericsson-telecomunicazioni-ericsson-it-solution-services-atlantica-sistemi-cessione-ramo-dazienda-art-47-l-42890-accordo-31012018/>

<https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-017-0025-y>

<https://home.kpmg/it/home/media/press-releases/2019/10/le-pmi-dominano-mercato-fusioni-acquisizioni-italia.html>

<https://www.s-ge.com/it/article/competenza/20192-c2-pwc-mergers-acquisition>

<https://ilprogressonline.it/2018/12/human-and-cultural-due-diligence-una-breve-analisi/>

https://www.researchgate.net/publication/335154333_Due_diligence_neglected_managing_human_resources_and_organisational_culture_in_mergers_and_acquisitions

<https://www.pmccoach.com/corporate-coaching-strumento-soft-due-diligence-operazione/>

<https://www.repubblica.it/economia/affari-e->

finanza/2013/03/11/news/merger_acquisition_una_due_diligence_per_le_risorse_umane-54292601/

<https://www.ionos.it/startupguide/avvio/due-diligence/>

<https://drooms.com/it/blog/come-evitare-le-problematiche-delle-post-fusioni-intervenendo-sulla-due-diligence-delle-risorse>

<https://www.ipsoa.it/documents/impresa/contratti-dimpresa/quotidiano/2018/04/13/diligence-operazioni-merger-acquisition>

http://www.equityfactory.it/file/pubblicazioni/12-Gagliardi_5.pdf

https://www.researchgate.net/publication/286630960_Merger_syndrome_Stress_and_uncertainty

<https://www.mondoeconomia.com/bilancio-positivo-atlantica-digital>