

I PROCESSI DI FUSIONE E ACQUISIZIONE: LE IMPLICAZIONI PER LE RISORSE UMANE E LA “SOFT DUE DILIGENCE”

Mariavittoria Cicellin, Stefano Consiglio

1. Introduzione

Le fusioni e acquisizioni (*M&A*¹) costituiscono un’ampia classe di operazioni, finalizzate a riprogettare la struttura dell’azienda e principalmente gli assetti organizzativi e le caratteristiche dell’organismo personale.² Si tratta, tuttavia, di operazioni complesse e rischiose che solo raramente raggiungono in pieno gli obiettivi dichiarati di creazione del valore e di miglioramento delle posizioni competitive. Significativo è, infatti, il numero di studi recenti, che dimostrano come molti di questi matrimoni aziendali nella realtà falliscono: una ricerca dell’Università di Cambridge condotta tra il 1990 e il 1996,³ uno studio del 2000 della *KPMG*,⁴ un’indagine del 1998 di *Mergerstat*⁵, una ricerca di Maleware e Harrold del 1997⁶, e ancora un’analisi della società di consulenza francese *Solving International* svolta tra 1998 e il 2002⁷, sono tutte ricerche di taglio “consulenziale” che descrivono una situazione abbastanza negativa.

Il presente lavoro si propone di analizzare le dinamiche e le determinanti di questi insuccessi e le variabili che possono incidere su di essi e che sono, il più delle volte, riconducibili ad una generalizzata sottovalutazione degli aspetti organizzativi (Mercurio, Martinez 2005) ma soprattutto

¹ Nel presente articolo spesso, si sceglierà di utilizzare l’acronimo “*M&A*”, che sta per *Mergers and Acquisitions* (appunto Fusioni e Acquisizioni). “*M&A*” è diventata una sigla di uso comune, anche in Italia, e ormai non esprime più una moda ma un tratto culturale stabile nel concepire il *business*.

² Si veda COMITO V., (1999), *Fusioni e Acquisizioni fra Imprese*, Sviluppo & Organizzazione, n. 174, luglio/agosto.

³ Si veda COLOMBO G., (1991), *Per capire i Problemi delle Fusioni e Acquisizioni*, Sviluppo & Organizzazione, n. 127, Settembre/Ottobre; COMITO V., (1999), *op. cit.*;

⁴ Si veda “*The Economist*” del 7 dicembre 1997.

⁵ Si veda “*The Economist*”, *How mergers go wrong*, 22 luglio 2000.

⁶ Si veda www.mergerstat.com.

⁷ Si veda MALEWARE T.C., HARROLD J., (2000), *The role of Corporate Identity in Merger and Acquisition Activity*, Journal of General Management, vol. 26, n. 2.

⁸ Si veda “*Il Sole 24 Ore*”, 22 gennaio 2001.

ad una scarsa, se non del tutto assente, attenzione alle problematiche legate alla gestione delle risorse umane coinvolte nelle fusioni e acquisizioni. Alcuni interessanti contributi in letteratura, inoltre, evidenziano che questo disinteresse è riscontrabile soprattutto nella fase di pianificazione pre-*M&A*, dove l’attenzione si focalizza esclusivamente su questioni strategiche, finanziarie e giuridiche, nella falsa convinzione che le problematiche organizzative e quelle legate all’integrazione delle risorse umane vadano eventualmente affrontate e risolte solo nella fase post-*M&A*.⁸

L’obiettivo conoscitivo è di interpretare le motivazioni che ostacolano e rendono complessa un’analisi preventiva del grado di complementarietà e compatibilità delle organizzazioni combinanti in termini di competenze, cultura e politiche di gestione e se esistono strumenti che, in fase di negoziazione di una fusione o acquisizione, possano supportare un’analisi qualitativa di questo tipo (Martinez 2011).

Rispetto a queste considerazioni, dopo aver tracciato alcune coordinate teoriche e concettuali per interpretare il ruolo delle risorse umane nelle *M&A* ed analizzarne le problematiche, la parte centrale del lavoro è dedicata allo studio dei contributi, per lo più di natura “consulenziale” e di respiro internazionale, che reputano conveniente sviluppare in fase di trattative, accanto alla tradizionale attività di investigazione, la *due diligence* convenzionale, la “*soft due diligence*”, nello specifico: *human due diligence* e *cultural due diligence*.⁹

La parte conclusiva dell’articolo è dedicata all’esposizione di un caso di fusione in senso proprio avvenuta nel settore pubblico e cioè la nascita di Sviluppo Italia. I risultati dell’indagine empirica, come si avrà modo di osservare, da un lato, inquadrano l’analisi teorica, rafforzano il concetto della complessità legata alle risorse umane coinvolte nei processi di concentrazione ed evidenziano l’opportunità di interventi; ma dall’altro mostrano anche le difficoltà e i limiti effettivi di un coinvolgimento dell’elemento umano in fase pre-*M&A*.

2. Il ruolo delle risorse umane nelle *M&A*: tra problematiche e opportunità di riflessioni

⁸ Si veda MIRVIS P.H., MARKS M.L., (1992), *The Human Side of Merger Planning: Assessing and Analyzing “Fit”*, Human Resource Planning, vol. 15, n.3; ZACCHEO L., IACHINO LETO DI PRIOLO M., 4/6/2001, *Acquisizioni: Risorse Umane Fattore Chiave della Trattativa*, Il Sole 24 Ore; LOBSENZ R., SUMMERS L., (2004), *Cultural Due Diligence: Upping the Likelihood of Merger and Acquisition Success*, Mergers & Acquisitions, giugno, vol. 34, n. 3.

⁹ Tra i vari si veda: CONNER D.R., (1999), *Human Due Diligence*, Executive Excellence, vol. 16, n. 2; LEBEDOW A., (1999), *Due Diligence: more than a financial exercise*, Journal of Business Strategy, n. 1; OBERLANDER R., (1999), *Cultural Due Diligence*, Mergers & Acquisitions: the Dealermaker’s Journal, novembre/dicembre ; MAY M., ANSLINGER P., JENK J., (2003), *Come evitare i rischi di una due diligence tradizionale*, www.accenture.com/Outlook.

Per ulteriori approfondimenti si veda: le ricerche di *Emergeinternational*, www.emergeinternational.com; gli studi di *Connerpartners*, www.odrinc.com.

La delicatezza del tema delle fusioni e acquisizioni aziendali è ormai indiscussa; i cambiamenti profondi e radicali innescati da queste operazioni, oggi più che mai, necessitano di un'attenzione da un punto di vista strettamente organizzativo. Infatti, la sola prospettiva finanziaria, come del resto ogni prospettiva particolare di funzione, non è adeguata a fornire teorie sufficientemente esplicative del fenomeno in oggetto, né tanto meno, è in grado di orientare correttamente i comportamenti delle imprese e le loro valutazioni verso una decisione di fusione o acquisizione.

In questo scenario la variabile risorse umane è tra le più complesse e imprevedibili, non rappresenta solo un *asset* essenziale di ciò che si acquista e può da sola contribuire al successo o all'insuccesso di un'operazione di *M&A*.

Al riguardo, di indubbia rilevanza sono tutti quegli studi condotti tra la fine degli anni '80 e la fine degli anni '90. In particolare, un'indagine condotta, alla fine del 1987, dalla società di *executive search Egon Zehender International* su 101 *CEO* e senior manager delle maggiori compagnie coinvolte in quei periodi in processi di *M&A*, indicò tra le più comuni cause di fallimento di tali operazioni proprio quelle legate ai "*people problems*".¹⁰

Le *M&A* sono in grado di stravolgere profondamente le strutture, i processi, le politiche e le culture di una o tutte le imprese coinvolte, provocando nelle persone, per lo più impiegati e personale operativo, sensazioni di disorientamento, diffidenza, frustrazione e incertezza sul futuro che, se non gestite con impegno e costanza, possono incidere negativamente sulla loro produttività e sulla qualità del loro lavoro, determinando conflitti, resistenze al cambiamento ed all'integrazione con le eventuali nuove risorse inserite nella struttura, e finanche fenomeni più gravi di assenteismo e dimissioni più o meno volontarie, insomma una completa vanificazione del piano industriale.

Al riguardo, Marks e Mirvis (1985 e 1986) parlano di una "*merger syndrome*" che si diffonde ad ogni livello organizzativo.¹¹ Infatti, anche per manager e dirigenti (appartenenti sia alle organizzazioni acquirenti che acquisite) la cornice delle *M&A* si rivela assai complessa. Da un lato, nel corso delle trattative di una fusione o acquisizione, essi sono costretti ad adottare una strategia di fronteggiamento della crisi nella quale bruscamente si azzerano la quantità di informazioni e la

¹⁰ La stessa società, in interviste condotte nello stesso periodo a top manager di società acquirenti, evidenziò come questi ultimi avessero "confessato" di avere grosse difficoltà nell'organizzare e gestire le problematiche legate alle risorse umane e come perciò, l'unica scelta, fosse stata quella di non preoccuparsene affatto. Inoltre però, alla domanda se tali esperienze negative avessero lasciato un segno; la maggior parte dei top manager rispose che di sicuro in futuro, le problematiche "*soft*" sarebbero diventate una priorità per il successo di qualsiasi processo di *M&A*.

Si veda www.eurosearchconsultants.it e *Mergers and Acquisitions* 1987.

Per ulteriori approfondimenti si veda: lo studio della *McKinsey* nel 1990 e le ricerche nel 1988 seguite dalla *Human Resource Society* su come 80 imprese sue affiliate approcciassero ai "*people problems*", con particolare attenzione alla pianificazione pre-*M&A* e all'integrazione post-*M&A*.

¹¹ Si veda MARKS M.L., MIRVIS P., (1985), *Merger Syndrome: Stress and Uncertainty*, Mergers & Acquisitions; MARKS M.L., MIRVIS P., (1986), *The Merger Syndrome*, Psychology Today, ottobre.

qualità della comunicazione, per evitare la diffusione dei cosiddetti “*rumors*” e tutti i processi decisionali o di *problem solving* vengono accentrati, con immaginabili ripercussioni sulla fiducia dei dipendenti. Dall’altro, nel quinquennio successivo l’annuncio legale di combinazione, ossia l’approvazione legale della nuova organizzazione, gli stessi manager e dirigenti vengono sottoposti ad un periodo di forti autovalutazioni in cui tirano le somme del loro operato e si trovano a condividere emozioni, insoddisfazioni e percezioni sui cambiamenti imposti e su ciò che avverrà; il risultato di questo quinquennio è un altissimo tasso di *turnover*, Cartwright e Cooper (1996) affermano che si assiste a delle vere e proprie “fughe di talenti” e che, nella maggior parte dei casi, gli abbandoni, soprattutto da parte dell’azienda acquisita o incorporata, sono attesi come una necessità, proprio a causa di una forte perdita di autonomia e di una convivenza che non può essere accettabile.¹²

Accettare, capire e fronteggiare queste problematiche legate al fattore umano significa tenere ben presente che quel che accade alle persone coinvolte nelle fusioni e acquisizioni e alle culture delle organizzazioni combinanti non può essere considerato separatamente da tutto quanto altro accade ad ogni livello organizzativo. Comprendere il lato umano delle fusioni e acquisizioni e impedire che problemi esclusivamente tecnici e finanziari ne ostacolino una valutazione critica, significa, sottolineano Buono e Bowditch (1989), esortare manager e dirigenti - tanto delle aziende acquirenti e incorporanti quanto di quelle acquisite o incorporate - a chiedersi su quali leve bisogna agire per ottenere un rapido adattamento di ciascuna struttura organizzativa; come fare affinché le risorse umane coinvolte si concentrino sul loro lavoro e sul ruolo che sono chiamate a svolgere in tale delicato momento, piuttosto che disperdere energie preoccupandosi di percorsi di carriera a rischio; come riuscire a trattenere le competenze chiave nella nuova entità che si verrà a creare senza generare alienazione e come allontanare o trasferire quelle in esubero nel modo meno doloroso possibile.¹³

Nella realtà, tuttavia, si verifica che molte organizzazioni, che iniziano a percorrere la strada di una *M&A*, non sono preparate a tanto, sia a causa dell’assenza di un *audit* delle risorse umane, sia per la mancanza di piani di integrazione formulati accuratamente.

Appare curioso, affermano Zaccheo e Iachino Leto Di Priolo, che attorno al tavolo delle trattative di una *M&A*, nella cosiddetta fase di pre-*M&A*, non sieda quasi mai un esperto di risorse umane, non siedano mai i gestori delle risorse umane delle organizzazioni coinvolte. La “diligente” e “attenta”

¹² Si veda CARTWRIGHT S., COOPER C.L., (1996), *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, Butterworth Heinemann.

¹³ Si veda BUONO A.F., BOWDITCH J.L., (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, BeardBooks, Washington.

analisi della dinamica preparatoria di questi cambiamenti ha per oggetto solo aspetti numericamente controllabili, una valutazione del capitale umano solo in chiave “*hard*”, e vengono sostanzialmente tralasciati alcuni aspetti, che sebbene intangibili, hanno un alto impatto sul risultato finale.¹⁴ Esplicativa è la distinzione tra aspetti *hard* e *soft* delle risorse umane, che Tetenbaum (1999) inserisce nel suo studio sui fallimenti delle operazioni di M&A. Egli infatti sostiene che questioni “*hard*” quali: differenze tra le organizzazioni nelle modalità di remunerazione dei dipendenti, nelle tipologie contrattuali, nelle strutture organizzative, nel calcolo del TFR, nel sistema premiante o differenze relative alle politiche sindacali e ad eventuali tagli al personale per ridurre i costi generali e amministrativi, sono più facilmente gestibili, più tangibili, comportano un’attenzione relativa e per questo motivo, possono trovare posto al “famoso” tavolo delle trattative.¹⁵

Tuttavia, le problematiche delle risorse umane e le loro implicazioni non possono essere efficientemente misurate in termini esclusivamente quantitativi; esse, definite dalla letteratura in materia “*soft*”, proprio perché concernenti valori, attitudini, conoscenze, responsabilità, vengono, il più delle volte, considerate dal management come irrilevanti, ai fini della buona riuscita di un’operazione di cambiamento, ancora di più a fronte di una fusione o acquisizione dove esiste una tendenza generalizzata a risparmiare sul personale. In realtà, tali problematiche, se affrontate con la dovuta attenzione, risultano talmente complesse e controverse da generare una propensione diffusa ad ignorarle, specialmente nella fase preacquisitiva, per non sprecare tempo e tensioni già incanalate in altre direzioni.

Tale fase, invece, come riconosce la maggioranza dei contributi più specificamente riconducibili all’ambito organizzativo, necessita di una valutazione preventiva, qualitativa e strategica delle risorse umane, che possa contare su precise metodologie di analisi e soprattutto sull’assistenza continua dell’esperto in risorse umane.¹⁶ Occorre, dunque, un approccio scientifico, dal quale ottenere risposte affidabili.

Il non disporre, già in fase di accordi di una fusione o acquisizione, del vero stato dell’arte della risorsa umana può vanificare tutti gli sforzi organizzativi della successiva fase di integrazione. È, infatti, quasi impossibile andare ad integrare e far convivere persone, competenze e culture di cui si conosce poco o nulla, e che con molta probabilità non hanno niente in comune, non avendo effettuato un’analisi e un *planning* delle stesse già in sede di trattative. La fase di pianificazione pre-

¹⁴ Si veda ZACCHEO L., IACHINO LETO DI PRIOLO M., 4/6/2001, *op. cit.*.

¹⁵ Si veda TETENBAUM, T.J., (1999), *Beating the odds of merger and acquisition failure: Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies*, Organisational Dynamics, vol. 28, n. 2.

¹⁶ Si veda WALSH J.P., (1989), *Doing a Deal: Merger&Acquisition Negotiations and their Impact upon Target Company Top Management Turnover*, Strategic Management Journal, vol. 10; CLEMENTE M.N., GREENSPAN D.S., (1999), *M&A’ s: Preventing Culture Clash*, HR Focus, febbraio; CONNER D.R., (1999), *op. cit.*; ZACCHEO L., IACHINO LETO DI PRIOLO M., 4/6/2001, *op. cit.*.

M&A è da considerarsi particolarmente importante e delicata proprio perché racchiude in sé elementi organizzativi e molteplici aspetti connessi all'elemento umano. Da una sua corretta gestione dipende la buona riuscita della fase di integrazione post-*M&A*, cioè il processo che permette di implementare le decisioni assunte, e di conseguenza l'esito positivo dell'intera operazione di concentrazione aziendale.

Alla luce di queste considerazioni diversi studiosi hanno messo in evidenza l'importanza fondamentale di spostare l'attenzione sul processo acquisitivo nella sua complessità, presentando un schema di riferimento che, sostanzialmente, fa capo a due macro fasi: la prima fase detta di pre-*M&A*, corrisponde all'avvio dell'affare e comprende il processo decisionale, la negoziazione e il perfezionamento e la chiusura dell'accordo; la seconda fase detta di post-*M&A* corrisponde alla fase di implementazione e monitoraggio dei cambiamenti progettati e di successiva integrazione delle organizzazioni partecipanti all'operazione.¹⁷

In particolare l'attenzione è rivolta alla fase di pre-*M&A*, ovvero ai momenti in cui si forma la decisione di una *M&A* e si prepara, attraverso la *due diligence*, l'integrazione tra impresa acquirente e acquisita.

Scandagliare in profondità il processo di fusione o acquisizione permette di individuare livelli e fasi sempre più specifiche, all'interno delle quali prevedere, sviluppare e attuare una pianificazione prima e un'integrazione poi degli assetti organizzativi e delle rispettive risorse umane implicate. Ciò sostiene Bonfanti (1992) facilita la comprensione del fenomeno stesso, permette di individuare le cause che potrebbero intralciare una sana evoluzione dell'accordo e di focalizzarsi sugli interventi più opportuni per recuperare o migliorare eventuali inefficienze.¹⁸

3. La proposta della “soft” *due diligence*: la *human due diligence* e la *cultural due diligence*

La *due diligence* è uno strumento per la riduzione delle asimmetrie informative in contesti di *M&A*. Essa si configura come un processo di analisi e di investigazione piuttosto complesso, affidato almeno in parte a professionalità esterne alle imprese coinvolte, e fa riferimento alle informazioni che l'azienda acquirente o incorporante (nell'interesse dei suoi azionisti, ed in generale della propria

¹⁷ La prospettiva del processo, conferisce centralità al processo di *M&A* e all'abilità con cui tale processo viene gestito, si sposta l'attenzione dai risultati alle motivazioni che li hanno determinati, cosicché il processo assume un valore superiore alla somma del valore delle due imprese prima dell'operazione, grazie alla sinergie che la combinazione è in grado di determinare.

Si veda NAPOLITANO M.R., (2004), *op. cit.*

E inoltre si veda CARTWRIGHT S., COOPER C.L., (1996), *op. cit.*; PRICE L., (1999), *Helping people stay on their feet during mergers and acquisitions*, People Dynamics, vol. 17, n. 10.

¹⁸ Si veda BONFANTI P., 1992, *Quando le coalizioni rischiano di crollare*, L'impresa, n. 2.

organizzazione) è tenuta a raccogliere sull’impresa target candidata all’operazione, al fine di agevolare l’assunzione di decisioni informate circa l’opportunità del *closing deal*.¹⁹

Essa coincide, con i dovuti accorgimenti, con gran parte dell’attività decisionale, negoziale e di pianificazione di una *M&A*.

La *due diligence* dà, in sostanza, la possibilità di rendere più trasparente una possibile *M&A*, conoscendo meglio l’impresa partner e determinando le implicazioni della transazione. Infatti scegliere il partner sbagliato diminuisce in maniera considerevole le probabilità di successo della combinazione; ma allo stesso tempo, scegliere il partner che si ritiene più adatto alle proprie esigenze, senza però dar vita ad un corretto piano di implementazione, ugualmente riduce le probabilità di buona riuscita.²⁰

La *due diligence*, sia essa contabile, finanziaria, fiscale o legale, è specificatamente finalizzata all’acquisizione di tutti i dati aziendali utili ai fini della valutazione degli elementi di criticità, inoltre si caratterizza per essere uno strumento multiforme, adatto ad assumere caratteristiche e connotati diversi a seconda delle specifiche esigenze economiche.

Questa *due diligence* (detta anche *due diligence* convenzionale) è stata per lungo tempo considerata come una prerogativa di completezza di qualsiasi fusione e acquisizione; anche se nonostante i “numeri” positivi che queste verifiche producevano, si assisteva, ed invero si assiste tutt’oggi, a disinvestimenti delle organizzazioni acquisite o comunque a risultati scarsamente significativi.²¹

A tale riguardo, come già detto nell’introduzione, numerosi studi di matrice tecnica e “consulenziale” ricercano le cause di ciò nella mancanza assoluta di strumenti di analisi e valutazione della compatibilità delle risorse umane implicate in una *M&A*.

Questi studi fanno capo a società statunitensi specializzate, la ODR oggi *Connerpartners* e la *Emerge International*, che hanno avuto l’ambiziosa intuizione di sviluppare prima della chiusura dell’accordo, oltre alla *due diligence* convenzionale, anche una “*soft*” *due diligence*, cioè un’analisi dell’azienda target o partecipante alla fusione che possa tener conto di fattori culturali e di

¹⁹ *Due diligence* o, più semplicemente, *diligence* è un termine introdotto negli anni Ottanta nei paesi anglosassoni e ormai diffuso nella prassi delle *M&A*: esso sottintende l’approccio che si presuppone sia adottato in tale situazione, appunto “diligente” e soprattutto indipendente dal resto dell’operazione e dall’attività ordinaria delle organizzazioni oggetto del processo di *M&A* (letteralmente “diligenza” significa cura, attenzione, sollecitudine, ponderazione nell’agire o nell’assumere un comportamento).

Si veda PRICEWATERHOUSECOOPERS, (2004), *Manuale di Due Dligence*, (a cura di) MARTINAZZOLI D., GAGLIARDI G., Il Sole 24 Ore.

²⁰ Si veda SCHULER R., JACKSON S., 2001, *HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions*, European Management Journal, vol. 19, n. 3.

²¹ Si veda CONNER D.R.,(1999), *op. cit.*.

compatibilità e gestione delle risorse umane implicate. La *soft due diligence* comprende infatti, una *human due diligence* e una *cultural due diligence*.²²

Sostanzialmente la *human due diligence (hdd)* segue il modello (anche se ovviamente con differenti finalità) della *due diligence* convenzionale: ridurre le asimmetrie informative reciproche riguardanti la composizione del personale delle organizzazioni partecipanti ad una *M&A*. L'azione inoltre, si articola attraverso uno studio esplorativo dei segnali e dei sintomi finalizzato ad aiutare le persone coinvolte a capirsi a sintonizzarsi ed a motivarsi su una *mission* condivisibile.

La *hdd* costruisce un database dei dipendenti dell'azienda target, raccogliendo informazioni circa la composizione demografica e socio-economica, individua e analizza le reali capacità umane a disposizione, fa comprendere le forze e le debolezze, i punti di incontro e le divergenze tra i vari dipendenti, i bisogni e le opportunità dei manager partecipanti all'affare, così da disegnare gli obiettivi e l'organizzazione della nuova entità.²³

Se la componente segretezza lo consente, essa inoltre può essere in grado di elencare ed esaminare le competenze ai vari livelli manageriali, direttivi o esecutivi, utile per effettuare delle selezioni e delle scelte operative.

Pur lasciando margini di incertezza, i suoi risultati si propongono inoltre di diffondere fiducia nel cambiamento imminente e nelle *performance* attese.

Per giungere a questi risultati, gli esperti che operano con la *hdd*, di solito sviluppano dei criteri per la valutazione dell'azienda target e scelgono delle fonti di informazione per procedere alla valutazione. Al riguardo, si è deciso di chiarire il concetto con un esempio: ovvero i risultati di un'indagine condotta da Schweiger e Weber alla fine degli anni ottanta, attraverso la somministrazione di un questionario a 178 *human resource manager* e 9 *CEO* che erano stati coinvolti di recente in operazioni di fusione e acquisizione. Ai soggetti era stata presentata una lista di 14 criteri, legati alla gestione delle risorse umane, utilizzati per la valutazione; gli stessi dovevano indicare il livello di importanza ai fini decisionali di una *M&A* e soprattutto ai fini della scelta dell'azienda candidata come partner (si veda la tabella 3.1).²⁴

²² Queste società si occupano esclusivamente di processi di cambiamento, in particolare fusioni e acquisizioni. Esse intervengono in progetti affidati ad altre società di consulenza (di solito le major *McKinsey* o *Accenture*) promettendo di lavorare sul clima, sulla cultura, sulle pulsioni e sulle energie collettive, sulla gestione della sofferenza (il *pain management*) e sulla leadership. Esse accompagnano le aziende coinvolte in grossi processi di ristrutturazione aziendale ponendo al centro dei suoi interventi le risorse umane, cuore pulsante di qualsiasi cambiamento organizzativo.

Si veda www.odrinc.com e www.emergeinternational.com e CONNER D.R.,(1999), *op. cit.*.

²³ Si veda CLEMENTE M.N., GREENSPAN D.S., (1999), *op. cit.*.

²⁴ Si veda SCHWEIGER D.M., WEBER Y., 1990, *Strategies for Managing Human Resources during M&As.: An Empirical Investigation*, Human Resource Planning, vol. 12, n. 2.

Tabella 3.1 – Criteri di valutazioni da utilizzare nella fase di pre-M&A

	% di intervistati			
	Non Imp.	Poco Imp.	Med. Imp.	Molto Imp.
Età dei top managers della società acquisita	49%	34%	15%	2%
Talento dei top managers della società acquisita	9%	18%	35%	38%
Talento dei middle managers della società acquisita	8%	35%	40%	17%
Filosofia manageriale dei top managers della società acquisita	17%	27%	28%	28%
Valori personali dei top managers della società acquisita	22%	28%	32%	18%
Resistenza al cambiamento dei top managers della società acquisita	29%	27%	36%	8%
Accordi con i dipendenti	16%	33%	33%	18%
Accordi di contrattazione collettiva	47%	21%	16%	16%
Piani di indennità per i dirigenti	20%	37%	27%	16%
Piani di assistenza sanitaria	40%	41%	15%	4%
<i>Stock options</i>	30%	39%	24%	7%
Piani pensionistici	23%	40%	20%	17%
Precedenti nei rapporti con i dipendenti e clima aziendale	25%	31%	25%	19%
Piani di liquidazione dei dipendenti	47%	29%	21%	3%

Fonte: Schweiger D.M., Weber Y., 1990, Strategies for Managing Human Resources During M&A: An Empirical Investigation

Per quanto riguarda le fonti per la raccolta di informazioni sull'organizzazione target, gli autori proposero agli intervistati una lista di 10 fonti tra le quali scegliere (si veda la tabella 3.2).

Tabella 3.2 – Fonti di informazioni nella fase di pre-M&A

	% di intervistati
Reports annuali	54%
Libro degli dipendenti	50%
Manuali del personale	46%
Interviste ai manager delle risorse umane della società acquisita	64%
Interviste ad altri manager della società acquisita	70%
Interviste ai dipendenti della società acquirente precedentemente impiegati presso la società acquisita	12%
Informazioni pubbliche	33%
Interviste a fornitori, clienti, imprese concorrenti	40%
Ricorso a società di consulenza	31%
Ricorso a Investment Bank	36%

Fonte: Schweiger D.M., Weber Y., 1990, Strategies for Managing Human Resources During M&A: An Empirical Investigation

La *cultural due diligence* nasce dagli stessi assunti di base e con la stessa finalità della *human due diligence*: offrire alla cultura aziendale la stessa rilevanza e la stessa valutazione oggettiva data ai *quantitative assets* di un’azienda.²⁵

Quando due o più organizzazioni decidono di intraprendere un processo di fusione o acquisizione, sanno sin dall’inizio, che la loro unione darà luogo inevitabilmente, a forme di “shock culturale”.

In troppi casi i mutamenti che seguono le fusioni e acquisizioni sono decise esclusivamente dal management, e il personale della nuova entità vede ricadere su di sé le conseguenze di scelte di cui non vengono comprese le ragioni e i possibili vantaggi. Ciò accade più frequentemente quando la società acquirente, trovandosi in posizione dominante, impone all’azienda acquisita le proprie procedure, strategie e politiche organizzative senza motivare o contestualizzare i cambiamenti via via introdotti; per cui i dipendenti si trovano a lavorare in un contesto che è per loro del tutto estraneo.

Generalmente quanto più profonde sono le differenze culturali tanto più grande sarà lo “shock” (Martinez 2007) Inoltre, decifrare le culture altrui per accostarle è raramente possibile, se non molto tempo dopo la formazione della nuova entità, anche perché risulta già estremamente complesso ottenere che i membri di ciascuna organizzazione abbiano una forte comprensione della propria cultura.

Oberlander (1999) della compagnia *Abitibi-Price Ltd.* (che produce carta per giornali) è stato tra i primi *CEO* a lavorare alla fase di pianificazione di una *M&A* e sempre tra i primi a considerare l’opportunità di soffermarsi, più di quanto si era fatto fino a quel momento, sui problemi culturali delle organizzazioni durante la negoziazione degli accordi.²⁶ Secondo Oberlander un’analisi di *cultural fit* permette di affrontare le sfide della fase pre-*M&A*, aiuta ad individuare i problemi organizzativi di adattamento e compatibilità dell’azienda target, in grado di determinare potenziali contrasti culturali, che possono mandare a fondo l’affare; essa anticipa l’integrazione con le sue problematiche, già alla fase di trattative, questa e la sua più grande intuizione.

Uno strumento concettuale della *cultural due diligence* è il reticolo culturale. L’organizzazione acquirente attraverso tale analisi delinea il profilo dell’organizzazione acquisita attraverso alcuni aspetti – attività, clima aziendale, strategie, regole organizzative, valori, ideologie – che dalle indagini sono risultati essere i più “cari” per i dipendenti di quest’ultima. Le decisioni di

²⁵ Shein definisce la cultura aziendale come l’insieme di valori, percezioni e ideali condivisi dai membri di un’organizzazione, non come uno strumento manageriale, bensì come un insieme di forze potenti, nascoste e inconscie, che influenzano il comportamento quotidiano individuale e collettivo. Essa comprende tutti gli aspetti della storia di un’organizzazione.

Si veda SCHEIN E.H., (2001), *Culture d’ Impresa*, Raffaello Cortina Editore.

²⁶ Si veda OBERLANDER R., 1999, *Cultural Due Diligence*, *Mergers & Acquisitions: the Dealermaker’s Journal*, novembre/dicembre.

approcciarsi alla fusione o acquisizione, rispettando un certo livello di autonomia o invece adottando approcci di acculturazione ed in particolare di assimilazione culturale, dipendono in gran parte dai risultati dell'indagine ed in sostanza, da quanto i membri dell'organizzazione target apprezzino il mantenimento della propria cultura e da quale sia, invece, il grado di attrazione nei confronti della cultura dell'organizzazione acquirente o dominante.

Quando dall'analisi della compatibilità emerge una notevole distanza tra le organizzazioni coinvolte, si dovrebbe concludere che la *M&A* presenta un alto grado di rischio, soprattutto se per raggiungere gli obiettivi prefissati, si deve procedere ad una forte integrazione delle strutture aziendali.

Un ulteriore strumento per analizzare lo stato di salute dell'organizzazione è l'indagine di clima, cioè un'analisi di tipo qualitativo che comprende interviste individuali e di gruppo finalizzate a raccogliere le opinioni delle persone a proposito dei cambiamenti, le loro preoccupazioni ed incertezze. Molti studi condotti con questa metodologia hanno mostrato che il clima aziendale, durante le negoziazioni di una *M&A*, è il più delle volte caratterizzato da ansia, frustrazione, ostilità nei confronti del management e rifiuto delle nuove regole.⁵¹

Alla luce di quanto detto, sarebbe possibile ipotizzare che la somiglianza culturale sia una condizione rilevante affinché la combinazione giunga al traguardo.

Tuttavia, l'obiettivo di una pianificazione culturale non è eliminare gli eventuali contrasti e le differenze culturali e neppure auspicare a tutti i costi alla combinazione perfetta tra le organizzazioni. La migliore fusione o acquisizione si ha proprio quando i contrasti di fondo delle organizzazioni conducono al dibattito, fanno crescere l'attenzione dei gruppi coinvolti e fanno iniziare un dialogo sulle dinamiche culturali, lasciando intravedere quella probabile combinazione di culture che tenga conto delle esigenze di tutti e favorisca l'esito della concentrazione. Idealmente, questi dibattiti includono delle considerazioni sulle rispettive culture, che se espresse in ciascuna organizzazione separatamente, non avrebbero lo stesso significato, ma che, invece, si presentano propizie per l'integrazione della nuova realtà.²⁷

Ulteriori approfondimenti sull'argomento sono stati condotti dai ricercatori della società *Emerge International* che hanno recentemente sviluppato il *Cultural Health Indicator* (CHI). Il CHI è uno strumento per effettuare sondaggi di opinione tra dipendenti e che nasce con la finalità di far comprendere (attraverso delle misurazioni) ai leader di tutte le organizzazioni cosa sia una cultura

⁵ ¹ Vedi CARTWRIGHT S, COOPER C.L., 1996, *op. cit.*

²⁷ Gli sforzi della *cultural due diligence* qui descritti, non hanno la pretesa di produrre uno studio esaustivo della cultura, bensì di guidare manager e dirigenti a riflettere e a discutere di essa nella circostanza delicata delle fusioni e acquisizioni.

aziendale e quanto sia importante costruire e sostenere una solida e “sana” cultura in previsione di una fusione o acquisizione, così da trattenere i talenti e creare valore per gli azionisti.

Gli esperti della società, rivolgendosi direttamente ai leader delle organizzazioni, ritengono che i metodi tradizionali di indagine delle opinioni dei dipendenti non sempre sono in grado di fotografare le reali problematiche di un’organizzazione. Per un’impresa, in fase di *due diligence*, sapere se la propria forza lavoro è soddisfatta o meno non è sufficiente, essa deve chiedersi perché è o non è soddisfatta. La morale e la soddisfazione di un gruppo non sono “cose” e di conseguenza non sono suscettibili di misurazione. Ma le cause di una soddisfazione o insoddisfazione generale, sono il riflesso di come un’organizzazione è strutturata e di come opera la sua cultura. Questo è ciò che dovrebbe essere misurato.

Il *Cultural Health Indicator* (CHI) quindi si propone di:

- valutare e misurare gli elementi critici che costituiscono una cultura organizzativa;
- analizzare i giudizi di tutti i dipendenti, relativamente ad un’ipotesi di *M&A*, misurando il livello di fiducia, timore, turbamento, etica;
- concentrarsi sull’analisi della relazione tra i dipendenti, i valori, gli obiettivi strategici e i processi organizzativi in modo da garantire coerenza;
- identificare, in base a quelli che sono i risultati dei sondaggi, su quali risorse ed energie focalizzarsi per l’implementazione della *M&A*.

Pur con queste premesse, la *human* e la *cultural due diligence* sono, nella stragrande maggioranza dei casi, ancora solamente un’idea o meglio un’aspirazione che non sempre riesce a concretizzarsi e a trovare spazio all’interno della *due diligence* convenzionale. Inoltre, come afferma Conner, se pur un’analisi preventiva del capitale umano viene concepita, essa è ancora occasionale, non bene organizzata e, troppo spesso, erroneamente affidata esclusivamente ad esperti esterni, senza interpellare i gestori delle risorse umane delle organizzazioni coinvolte.

Bisogna, inoltre, considerare le difficoltà di applicazione di questi strumenti di pianificazione che sono sostanzialmente riconducibili a tre principali fattori:

1. la componente segretezza e riservatezza;
2. la questione tempo;
3. la molteplicità delle motivazioni.

1. La componente segretezza caratterizza l’intera fase di negoziazione pre-*M&A* (Martinez 2007) Prima dell’annuncio legale di combinazione le informazioni concernenti la *M&A* non possono e non

devono assolutamente essere divulgate, proprio in questa occasione, infatti, l’azienda acquirente rischia di veder sfumare l’affare e di vedersi sottrarre l’azienda target a seguito di una proposta più vantaggiosa. Ciò ovviamente, impedisce alle organizzazioni di conoscersi in maniera profonda, tanto meno di strutturare una *soft due diligence*.

2. La questione tempo fa aumentare le spinte alla conclusione dell’operazione. In parte anche per i motivi espressi nel punto precedente, la fase di pre-*M&A* è caratterizzata dall’esigenza di giungere velocemente alla chiusura dell’affare, quindi il tempo a disposizione per effettuare valutazioni precise sulla fattibilità dell’operazione è davvero ridotto. Ciò è in evidente contrasto con le riflessioni accurate e l’impegno costante richiesto dalla *soft due diligence*.

3. La molteplicità delle motivazioni che sono alla base di una *M&A* spesso non sono in grado di chiarire le finalità dell’operazione, anzi concorrono a rendere il contesto piuttosto ambiguo²⁸. Spesso si tratta di motivazioni che hanno natura politica, o che riguardano l’acquisizione di marchi o l’entrata in settori fortemente remunerativi, che poco hanno a vedere con l’integrazione o l’acquisizione di specifici patrimoni umani come può verificarsi in determinati contesti. Anche da questo punto di vista, è evidente che la *soft due diligence* non riesce a trovare lo spazio che meriterebbe.

4. Il caso Sviluppo Italia

L’analisi del caso aziendale è stata condotta mediante un approccio prettamente qualitativo. Lo strumento utilizzato per condurre l’indagine è stato quello dell’intervista semi-strutturata.²⁹ Il soggetto intervistato è stato l’ex Amministratore Delegato della società, nonché ex presidente della società che di fatto ha avuto un ruolo dominante nella fusione di Sviluppo Italia, sia per quanto riguarda la gestione della transazione che la successiva fase di integrazione; ed è stato scelto perché ritenuto rappresentativo e soprattutto in una posizione ottimale per dare testimonianza di ciò che è accaduto alle risorse umane coinvolte nell’operazione.

Con il Decreto Legislativo n.1 del 9 gennaio 1999 nasce Sviluppo Italia S.p.A., un’Agenzia nazionale che ha per oggetto lo sviluppo del territorio, con particolare riferimento al Mezzogiorno e alle altre aree depresse del Paese. Sviluppo Italia nasce dalla fusione di tutte le strutture di

²⁸ Quanto detto si evince ed è confermato anche dall’analisi di Sviluppo Italia.

²⁹ Per maggiori approfondimenti riguardo la metodologia dell’intervista semi-strutturata, si veda: CORBETTA P., (1999), *Metodologia e tecnica della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

promozione fino ad allora esistenti: *Ig, Spi, Itainvest, Ribs, Gepi, Finagra e Insud*. Tra le motivazioni principali che hanno condotto alla nascita della società, quella molto forte ma anche meno annunciata: una motivazione di potere che consisteva nella semplificazione e nella razionalizzazione di una pletera di organismi che essenzialmente svolgeva attività simili, eliminando così una duplicazione di centri decisionali affatto funzionale.

Secondo l'ex AD, questa fusione, però, si è fondata su un enorme errore: il non aver assolutamente considerato che si stava imponendo l'unione di culture diverse, in molti casi divergenti, che si stavano raggruppando in maniera squilibrata uomini con talenti e competenze di diverso valore.³⁰ Quindi società con origini differenti, portatrici di valori così eterogenei, che solo con un nutrito lavoro preliminare di organizzazione delle strutture e delle procedure avrebbero potuto collimare.

Inoltre la volontà politica di creare il nuovo organismo non trovava riscontro nella volontà strutturale di porre definitivamente in “liquidazione” le società coinvolte.

Di fatto l'ex AD riuscì ad imporre, sin dalla fase strutturale della fusione, la leadership, la cultura, i metodi di gestione, le procedure organizzative e gli uomini di *Ig*, la società di cui era stato presidente fino al momento della nomina, da egli stesso definita come una società con una letteratura straordinariamente più favorevole e avanzata rispetto alle altre realtà. L'ex AD al riguardo dichiara: “*In quei momenti non sembrava di assistere ad una fusione bensì ad un'incorporazione da parte di Ig delle restanti organizzazioni coinvolte, con il nuovo nome di Sviluppo Italia.*”

Alla domanda forse più significativa dell'intera intervista, cioè se in fase di pre-fusione si fosse considerata l'opportunità di un'analisi e di una pianificazione delle risorse umane e/o delle culture che si dovevano unire, al fine di rendere l'integrazione più agevole e più sicura, la risposta è stata (come si prevedeva) negativa. Nessuna lettura precedente delle risorse umane era stata fatta per la nascita di Sviluppo Italia, tanto meno delle culture, e non perché non ce ne fosse stato bisogno, ma perché il tempo per giungere alla conclusione dell'accordo era piuttosto limitato e i soggetti partecipanti all'operazione erano sinceramente interessati ad altre questioni. Infatti, gli argomenti dominanti al tavolo delle trattative per la fusione avevano riguardato solo chi e con quale livello di ingerenza avesse dovuto “comandare”, chi poteva essere mantenuto nella nuova società e chi invece doveva essere mandato via. Nessun esperto delle risorse umane ha mai preso posto a quel tavolo, tanto meno i vari Direttori del personale delle organizzazioni partecipanti.

³⁰ L'AD, in particolare, definisce le culture partecipanti alla fusione: “*clamorosamente diverse perché strutturalmente diverse*”. Basti soltanto pensare che la *Ig* era una società di servizi e le altre, invece, erano vere e proprie finanziarie che investivano capitale proprio (quindi anche impostazioni di bilancio differenti).

In sostanza, qualsiasi problematica legata alle risorse umane non è mai stata una componente rilevante per la valutazione delle modalità e dell’opportunità del processo Sviluppo Italia.

Un obiettivo strategico interessante è stato allontanare, ancor prima di chiudere l’accordo, il maggior numero di dirigenti o perché ritenuti non validi da un punto di vista professionale o perché considerati incapaci di adattarsi alla nuova gestione (pur essendo magari dei talenti) e quindi scomodi al fine di consolidare il clima aziendale. Questa situazione si è potuta determinare con il supporto dei vari Amministratori Delegati, ancora vigenti, delle società. È importante sottolineare che questi stessi Amministratori, quasi subito dopo l’annuncio legale di combinazione, hanno abbandonato Sviluppo Italia, perché consci di non essere disposti ad accettare una condizione a loro non confacente senza, inoltre, poter avere alcuna voce in capitolo.

In sostanza, in fase di pre-*M&A* si possono ravvisare soltanto dei tentativi di incrociare le competenze formando gli uffici, attraverso una valutazione preventiva neppure particolarmente accurata.

La fase di integrazione e di consolidamento delle nuova società si è caratterizzata per alcuni comportamenti e di conseguenza ha dato vita a determinate reazioni interessanti da descrivere. Gli uomini della *Ig* consapevoli ormai di essere “colonizzatori” di Sviluppo Italia hanno adottato due principali comportamenti: alcuni non hanno manifestato alcun atteggiamento di vittoria o di superiorità, continuando a lavorare; altri invece, hanno fatto pesare fortemente questo dominio generando forti scontri interni, un’immancabile dose di malcontento e anche alcune dimissioni. Sull’altro fronte, tre sono state le reazioni degne di menzione. Alcuni erano visibilmente e sinceramente entusiasti della nuova gestione, della cultura e del clima che si andavano diffondendo, manifestando adesione convinta; altri aderivano palesemente per opportunismo; altri infine, fermamente contrari a quello stato di fatto, dignitosamente si chiudevano in sé stessi, sia per non perdere il posto di lavoro, sia perché certi che prima o poi (come poi è avvenuto) il “ciclone dell’Amministratore Delegato” sarebbe passato.

A conclusione dei fatti, a dispetto di quanto detto, l’ex Amministratore Delegato ritiene che l’integrazione delle varie società nella nuova Sviluppo Italia ci sia stata, anche se a quelle dimensioni aziendali sarebbe stato necessario molto più tempo (forse 3-4 anni) per consolidare, maggiore linearità e continuità nella gestione e molta più attenzione all’elemento umano.

In fase di pre-fusione sarebbe stato indubbiamente prezioso agire in maniera diversa, vagliando attentamente i vantaggi di una corretta gestione del gran numero di risorse umane coinvolte, oltre 800 persone. Tuttavia, l’ex AD non manca di sottolineare più volte che la particolarità dell’operazione, pur nell’eventualità di un’analisi preventiva che avesse evidenziato una netta

incompatibilità delle risorse umane o un’impossibilità di integrazione delle culture, non avrebbe mai permesso cambiamenti troppo radicali in tal senso. Una *human due diligence* con dei risultati assolutamente negativi non sarebbe stata certo un’esortazione a non portare a termine la fusione. Sviluppo Italia è stata, a tutti gli effetti, una manovra politica e come tale doveva essere portata a termine.

Quindi in questo caso condurre o meno una *soft due diligence* in fase pre-combinativa non avrebbe garantito rispettivamente, il successo o il fallimento dell’intera operazione.

Comunque, per migliorare le future probabilità di successo di integrazione di una fusione come quella di Sviluppo Italia, l’ex Amministratore Delegato sconsiglia un’analisi preventiva tecnica, specifica e qualitativa di ciascuna risorsa umana. Egli, invece, crede nella validità di una pianificazione dei dirigenti e di un’analisi delle loro eventuali incompatibilità, così da formare, già prima dell’accordo, un gruppo consolidato da competenze simili. Ma soprattutto, sarebbe stata apprezzata un’analisi generale ed una valutazione preliminare delle procedure formali e sostanziali aziendali, integrandole o per lo meno scegliendo quelle più idonee. Infatti, il vero errore di questa operazione è stato far partire una macchina gigantesca con una grande confusione di procedure organizzative e con un scarso conferimento di responsabilità.

5. Conclusioni, limiti e sviluppi futuri di ricerca

Come affermato già a partire dall’introduzione, nel corso di questo studio si è proceduto ad osservare cosa accade alle risorse umane coinvolte in processi di fusione e acquisizione e se, in che modo e in quale preciso momento dell’evento la gestione delle risorse umane viene resa complice dai management delle organizzazioni partecipanti all’operazione.

Le ragioni di questo approccio possono essere ricondotte alla convinzione di poter evidenziare, in questo modo, le diverse implicazioni e le varie conseguenze di una mancata attenzione alle problematiche legate alle risorse umane nelle varie fasi di una *M&A*.

I problemi di integrazione, che inevitabilmente sorgono dopo l’annuncio legale di combinazione, tra individui con competenze, valori e culture, molto spesso, non semplicemente differenti ma persino in contrasto, sono all’origine di numerosi insuccessi.

Dall’analisi svolta è emerso come una parte della letteratura, sempre più rilevante, sia ormai convinta che la complessità della fase di integrazione post-*M&A* è ascrivibile ad alcuni principali fattori legati soprattutto alle disfunzioni organizzative e sociali della fase pre-*M&A*. Una completa ed indolore integrazione delle strutture organizzative può essere ottenuta solo prestando la giusta

attenzione alle risorse umane sin dalla fase di negoziazione, pianificando ed implementando una corretta gestione delle stesse.

È intuibile che quanto emerge dalla fusione analizzata attraverso la testimonianza raccolta rafforza il concetto della complessità legata alle risorse umane coinvolte in fusioni e acquisizioni ed evidenzia l'opportunità di interventi. Sono tuttavia necessarie delle riflessioni, che portano alla luce anche i limiti dell'analisi empirica nel contesto preso in esame; questo perché il caso aziendale, da un certo punto di vista, sembra non confermare del tutto le indagini teoriche condotte.

Infatti, il processo di fusione Sviluppo Italia sebbene abbia trascurato quasi del tutto l'elemento umano sia in fase pre che post-combinativa, non si può ritenere un fallimento aziendale; non si è infatti assistito a grossi dismissioni, cambi di rotta o smantellamenti riconducibili ad una cattiva gestione delle risorse umane.

Al riguardo sono doverose delle precisazioni circa la particolarità del contesti in cui si è svolta l'operazioni analizzata. Infatti l'“inerzia” della Pubblica Amministrazione ha agito da rete di protezione per cui, nonostante il manifestarsi di inefficienze nella gestione del personale e disfunzioni organizzative, la nuova entità doveva comunque nascere e svilupparsi conformemente alla volontà politica.

Questa situazione rendeva lo strumento della *soft due diligence* e in realtà tutta la gestione delle risorse umane assolutamente irrilevanti ai fini di una valutazione della fattibilità di una *M&A*. Infatti, nonostante gli scontri e il malcontento interno fossero molto più di una minaccia, non si ambiva certo ad una profonda integrazione delle varie organizzazioni partecipanti alla combinazione. È facile comprendere, quindi, che l'intento del dibattito politico alla base di Sviluppo Italia non era né mettere insieme né acquisire determinati patrimoni umani e culturali aziendali, come può avvenire in altri contesti altrettanto specifici.

Un ulteriore riflessione che probabilmente si può raccogliere è che così come ormai da tempo si è assodata la centralità del fattore umano in qualsiasi contesto di cambiamento organizzativo in un'azienda, allo stesso modo sarebbe un errore trascendere da esso e da un'appropriata gestione delle risorse umane in una fusione e acquisizione, le quali non sono altro che operazioni che modificano e trasformano gli assetti organizzativi di una o più aziende.

In particolare, le riflessioni condotte portano ad affermare come punto principale che una *human due diligence* che evidenzi una netta incompatibilità tra le risorse umane delle aziende coinvolte e una *cultural due diligence* che sottolinei l'impossibilità di integrazione fra culture troppo lontane, dovrebbe essere un monito per non portare a termine l'affare o per apportare dei correttivi che

comunque potrebbero ritardare e danneggiare il processo in questione. Queste con molta probabilità sarebbero state le conclusioni per Sviluppo Italia.

Tuttavia, gli esperti della *soft due diligence* non auspicano a tanto, perché sono consapevoli che il più delle volte un processo di *M&A* è mosso da intenti e motivazioni che poco o male concordano con una “sincera attenzione” alle persone coinvolte. Essi, comunque, promuovono lo sviluppo e l’esercizio della *soft due diligence*, affinché l’esito eventualmente negativo di questa tipologia di indagine preliminare possa fungere da campanello d’allarme, così che le organizzazioni non si trovino sprovviste nell’affrontare, in fase post-combinazione, con i dovuti accorgimenti e con azioni mirate, un’integrazione che sin dall’inizio non si è preannunciata semplice. Infatti, l’ex A.D. di Sviluppo Italia ha dichiarato, più volte durante l’incontro, che una conoscenza approfondita, fin da subito, dello stato dell’arte del capitale umano delle organizzazioni che si stavano unendo avrebbe assicurato maggiore linearità e continuità alla gestione complessa delle integrazioni. Ciò anche se questa complessità, in ogni caso, non avrebbe compromesso, per i motivi sopra esposti, le probabilità di successo dell’operazione.

Per comprendere la delicatezza degli argomenti esaminati bisogna, inoltre, tenere conto che gran parte delle teorie esposte in questo lavoro sono frutto di studio di esperienze anglosassoni. Queste ultime si sono concentrate sulla fattibilità delle operazioni di *M&A* secondo una prospettiva, anche, organizzativa e della gestione delle risorse umane. La disparità che emerge con l’esperienza europea, e ancor di più con quella italiana, è senz’altro dovuta al gran numero di *M&A* da sempre realizzatisi in America, rispetto all’ancora esiguo numero di operazioni di questo tipo in Europa e in particolare in Italia.

Le opinioni espresse non vogliono, tuttavia, essere conclusive, bensì vanno intese come stimoli per approfondimenti e per un dibattito, a venire, sull’evoluzione in corso della gestione delle risorse umane in contesti di forte cambiamento quali i processi di fusione e acquisizione, se è vero, come molti ritengono, che il loro sviluppo sia solo agli inizi.

Per concludere può essere opportuno segnalare la possibilità di ulteriori approfondimenti della ricerca, estendendo l’analisi delle problematiche legate alla risorse umane coinvolte in *M&A* al comparto delle Agenzie per il lavoro. In questo ambito, infatti, le fusioni e acquisizioni rappresentano una delle principali modalità utilizzate per implementare le strategie di crescita finalizzate ad incrementare la dimensione e la presenza territoriale, ma la questione centrale è che si tratta di un settore in cui la gestione delle risorse umane risulta sicuramente attività centrale. In base a questa premessa, sarà dunque possibile analizzare se e quanto spazio può avere lo strumento della *soft due diligence* in fase di pre-*M&A* e comprendere se effettivamente la corretta applicazione di

questo strumento sia in grado (verificata naturalmente la fattibilità economica e finanziaria dell'ipotetica fusione o acquisizione) di garantire il successo dell'operazione.

6. References

- AIELLO R.J., WATKINS M.D., (2000), *The fine Art of Friendly Acquisition*, Harvard Business Review, vol. 78, n. 6.
- BERNI A. (2009), I MODELLI ORGANIZZATIVI DEI SISTEMI DI CONTROLLO, CAP 4, IN GARZELLA S., MANCINI D, MOSCHERA L., SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO E SOLUZIONI ORGANIZZATIVE, GIAPPICHELLI, TORINO. PP. 57-81. ISBN: 9788834896549
- BERNI A., PEZZILLO IACONO M., MARTINEZ M. (2012), ORGANIZATIONAL CHANGE AND DYNAMICS OF CONTROL: AN ANALYSIS OF ITALIAN CALL CENTER WORKPLACE, CHINESE BUSINESS REVIEW, VOLUME 11, ISSUE 4, 2012.
- BLAKE R. R., MOUTON J.S., (1985), *How to achieve integration on the Human Side of the Merger*, Organizational Dynamics, vol. 13, n. 3.
- BOLES M., SUNOO B., (1998), *HR is Missing in Mergers & Acquisitions*, Workforce, Gennaio, vol. 77, n. 1.
- BONFANTI P., (1992), *Quando le coalizioni rischiano di crollare*, L'impresa, n. 2.
- BRAMSON R.N., (2000), *HR's Role in Mergers & Acquisitions*, Training and Development, Ottobre.
- BUONO A.F., BOWDITCH J.L., (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, BeardBooks, Washington.
- BUONO A.F., NURICK A.J., (1992), *Intervening in the middle: coping strategies in mergers and acquisitions*, Human Resources Planning, vol. 15, n.2.
- CARTWRIGHT S., COOPER C.L., (1996), *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, Butterworth Heinemann.
- CICELLIN M., CONSIGLIO S., GALDIERO C., "DOES THE EMPLOYMENT CONTRACT MAKE THEM DIFFERENT? DIVERSITY MANAGEMENT AND IDENTITY OF TEMPORARY AGENCY NURSES IN THE ITALIAN HEALTHCARE", PROCEEDINGS OF THE 7TH INTERNATIONAL CRITICAL MANAGEMENT STUDIES CONFERENCE, NAPOLI, 11-13 LUGLIO 2011, ISBN: 978887146778-8

- CLARKE C.J. (1987), *Acquisitions : techniques for measuring strategic fit*, Long Range Planning, vol.20, n. 3.
- CLEMENTE M.N., GREENSPAN D.S., (1999), *M&A' s: Preventing Culture Clash*, HR Focus, febbraio.
- CLIFFE S., (1999), *Can This Merger Be Saved*, Harvard Business Review, gennaio/febbraio.
- COLOMBO G., (1991), *Per capire i Problemi delle Fusioni e Acquisizioni*, Sviluppo & Organizzazione, n. 127, settembre/ottobre.
- COMITO V., (1999), *Fusioni e Acquisizioni fra Imprese*, Sviluppo & Organizzazione, n. 174, luglio/agosto.
- CONNER D.R., (1999), *Human Due Diligence*, Executive Excellence, febbraio, vol. 16, n. 2.
- COULTER P., (1996), *A merger is nothing but a "planned crisis"*, Communication World, n. 9.
- CROYLE R., KAGER P., (2002), *Giving Mergers a Head Start*, Harvard Business Review, ottobre.
- DATTA D.K., (1990), *Relationships Between Type of Acquisitions, The Autonomy Given to the Acquired Firm, and Acquisition Success: An Empirical Analysis*, Journal of Management, vol. 16, n. 1.
- DE NITO E., 2008, ORGANIZZAZIONE, CONOSCENZA E PROGETTI, FRANCO ANGELI, MILANO
- DE NITO E., CANONICO P. E MANGIA G., 2006, IL SISTEMA DELLE RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE NEGLI INTERPORTI, QUADERNI DI MANAGEMENT, SETTEMBRE-OTTOBRE
- de Vita, P., Mercurio, R., Testa, F. (a cura di), (2007). *Organizzazione Aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Torino, Giappichelli.
- De Vita P., Martinez M. (2001), «Flessibilità e performance dei sistemi di public utilità». Costa G. (a cura di). *Flessibilità e performance. L'organizzazione aziendale tra old e new economy*, ISEDI, Torino
- FRIESE L., SANBORN P., (1999), *Post-Merger Challenges*, Management Review, gennaio.
- GUERZONI A., (2003), *Il Lavoro di Due Diligence □ Certifica □ l' Acquisizione*, Amministrazione e Finanza, n. 15/16.
- HAMBRICK D.C., CANNELLA A.A., (1993), *Relative Standing: A Framework for understanding Departures of Acquired Executives*, Academy of Management Journal, vol. 36, n. 4.
- HASPESLAGH P.C., JEMISON D.B., (1992), *La Gestione delle Acquisizioni*, Etas Libri, Milano.
- HEIFETZ R.A., LINSKY M., (2002), *A survival guide for leaders*, Harvard Business Review, giugno.
- HOLBECHE L., 8/11/2001, *How to Handle Mergers and Acquisitions*, People Management.
- HORWITZ F.M., (2002), *Due Diligence Neglected: Managing Human Resources and Organizational Culture in Ms&As*, South Africa Journal of Business Management, vol. 33, n. 1.

- IACCI P., TRICHILO M., (1993), *Privatizzazioni, Fusioni, Acquisizioni, Strategie, Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, Guerini e Associati.
- INNOCENTI M., (2003), *Due Diligence: Consigli per l' uso*, Pmi, n. 6.
- IVANCEVICH J.M., SCHWEIGER D.M., POWER F.R., (1987), *Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions*, Human Resources Planning, vol. 10, n. 1.
- KANTER R.M., (1994), *Do Cultural Differences make a Business Difference?*, Journal of Management Development, vol. 13, n. 2.
- KAY I.T., SHELTON M., (2000), *The People Problem in Mergers*, The McKinsey Quarterly, n. 4.
- KRUG J.A., HARVEY H.W., (2001), *Predicting who Stays and Leaves after an Acquisition: A Study of Top Managers in Multinational Firms*, Strategic Management Journal, n. 22.
- LEANA C.R., FELDMAN D.C., (1997), *When Mergers Force Layoffs: Some Lessons about Managing the Human Resource Problems*, Human Resource Planning, vol. 12, n. 2
- LEBEDOW A., (1999), *Due Diligence: more than a financial exercise*, Journal of Business Strategy, n. 1.
- LOBSENZ R., SUMMERS L., (2004), *Cultural Due Diligence: Upping the Likelihood of Merger and Acquisition Success*, Mergers & Acquisitions, giugno, vol. 34, n. 3.
- MALEWARE T.C., HARROLD J., (2000), *The role of Corporate Identity in Merger and Acquisition Activity*, Journal of General Management, vol. 26, n.2.
- MARKS M.L., MIRVIS P., (1985), *Merger Syndrome: Stress and Uncertainty*, Mergers & Acquisitions.
- MARKS M.L., MIRVIS P., (1986), *The Merger Syndrome*, Psychology Today, ottobre.
- MARKS M.L., MIRVIS P.H., (2001), *Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation*, Academy of Management Executive, vol. 15, n. 2.
- MARTINEZ M., (1997), *Teorie e modelli di network per l'analisi organizzativa delle relazioni fra aziende*, Seges
- MARTINEZ M (2007), *I livelli dell'attore organizzativo: azienda*, in Mercurio R, Testa F. De Vita P., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, ISBN: 9788834877647, Giappichelli, Torino, pag. in 113 pag. fin 160
- MARTINEZ M (2007), *I livelli dell'attore organizzativo: network*, in Mercurio R, Testa F. De Vita P., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, ISBN: 9788834877647, Giappichelli, Torino,
- MARTINEZ M, (2009) *Cambiamento organizzativo e compliance*, Editoriale scientifica, Napoli

- MARTINEZ M (2011) *ICT, productivity and organizational complementarity*. In: CECILIA ROSSIGNOLI, ANDREA CARUGATI. *Emerging Themes in Information Systems and Organization Studies*. p. 271-281, BERLINO:Springer Verlag, ISBN: 9783790827385
- MARTINEZ M., GALDIERO C., PERRINI M., MERCURIO R., CERBO M., (2011) Organizzazione, governance e controllo delle società miste pubblico privato in sanità: tra opportunità e criticità, in Borgnonovi E., Mussari R, ISBN 9788815234070 Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale, Il Mulino, Bologna,
- MARTINEZ M., PEZZILLO IACONO M., (2012) "Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi", Management, Cambiamento e Legittimazione Istituzionale nelle Public Utilities in Italia, Management delle utilities; vol. 1/12 ISSN 1723-932X
- MAY M., ANSLINGER P., JENK J., (2003), *Come evitare i rischi di una due diligence tradizionale*, www.accenture.com/Outlook.
- MERCURIO R.; ADINOLFI P. (2005). LA CLINICAL GOVERNANCE POSSIBILE SOLUZIONE AI FABBISOGNI D'INTEGRAZIONE NELLE AZIENDE SANITARIE in MECOSAN, n.53, pp.85-98, ISSN:1121-6921.
- MERCURIO R., CANONICO P., MANGIA G., DE NITO E., ESPOSITO V. (2009). Interpreting projects - bureaucratic mechanisms or level for change?. ORGANIZACJA I ZARZADZANIE (ISSN:1899-6116) pp.5- 17 Vol.N 3 (7).
- Mercurio R., Mangia G. (2009), L'approccio teorico dei critical management studies, in H. Willmott, D. Knights, R. Mercurio e G. Mangia, *Comportamento Organizzativo*, Isedi, Torino, ISBN/ISSN: 9788880083504.
- MERCURIO M. MARTINEZ M., (2005), *Scelte manageriali e teorie organizzative: la progettazione organizzativa negli studi di organizzazione aziendale*, in Atti del Convegno AIDEA *La riconfigurazione dei processi decisionali nel quadro evolutivo della competizione*, Catania, 7-8 Ottobre, 2004, Giappichelli, Torino X.
- Mercurio R., Martinez M. (2009) "Modelli di governance e processi di cambiamento nelle public utilities", FrancoAngeli, ISBN 978-88-568-2488-9.
- Mercurio R., Martinez M., Moschera L. (2000), *Le imprese di trasporto ferroviario in Europa: pressioni istituzionali e nuove forme organizzative*, in Maggi B. (a cura di), *Le sfide organizzative di fine secolo ed inizio secolo. Tra postfordismo e regolazione*. Etas, Milano.

- Moschera, L., (2007), *Forme organizzative e contributi teorici*, in de Vita P., Mercurio R., Testa F., (a cura di), *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, Torino
- Garzella, S., Mancini, D., Moschera, L., (2009) *Sistemi di controllo interno e soluzioni organizzative*, S, Giappichelli, Torino
- Moschera, L., (2000), *L'efficacia organizzativa*, capitolo 8, in Mercurio R. e Testa F., *Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino;
- Filosa Martone, R., Consiglio, P., Moschera, L., (1999), *Un Pronto soccorso di qualità? Garantire un buon clima organizzativo!*, Mecosan, 31, luglio - settembre;
- MIRVIS P.H., MARKS M.L., (1992), *The Human Side of Merger Planning: Assessing and Analyzing "Fit"*, Human Resource Planning, vol. 15, n.3.
- OBERLANDER R., (1999), *Cultural Due Diligence*, Mergers & Acquisitions: the Dealermaker's Journal, novembre/dicembre.
- PABLO A.L., SITKIN S.B., JEMISON D.B., (1996), *Acquisition decision-making processes: The central role of risk*, Journal of Management, vol. 22, n. 5
- PABLO A. L., JAVIDAN M., (2002), *Thinking of a Merger. Do You Know Their Risk Propensity Profile*, Organizational Dynamics, vol. 30, n. 3.
- PERRY L.T., (1986), *Merging Successfully: Sending the Right Signals*, Sloan Management Review, spring.
- PRICE L., (1999), *Helping people stay on their feet during mergers and acquisitions*, People Dynamics, vol. 17, n. 10.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, (2004), *Manuale di Due Dligence*, (a cura di) MARTINAZZOLI D., GAGLIARDI G., Il Sole 24 Ore.
- SCHEIN E.H., (2001), *Culture d' Impresa*, Raffaello Cortina Editore.
- SCHULER R., JACKSON S., (2001), *HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions*, European Management Journal, vol. 19, n. 3
- SCHWEIGER D.M., WEBER Y., (1990), *Strategies for Managing Human Resources during M. & As.: An Empirical Investigation*, Human Resource Planning, vol. 12, n. 2
- SHRIVASTAVA P., (1986), *Postmerger integration*, Journal of Business Strategy, vol. 7
- STAHL G.K., SITKIN S.B., (2004), *Trust in Mergers and Acquisitions*, Working Paper INSEAD, in (a cura di) Stahl G.K., Mendenhall M., *Mergers & Acquisitions: Managing Cultures and Human Resource*, Stanford University Press.

- STOPPER W.G., (2001), *Mergers & Acquisitions: Fulfilling the Promise*, Human Resource Planning, vol. 7, n. 1.
- STREBEL P., (1996), *Why do employees resist change?*, Harvard Business Review, n. 3.
- TETENBAUM, T.J., (1999), *Beating the odds of merger and acquisition failure: Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies*, Organisational Dynamics, vol. 28, n. 2.
- VAARA E., (2003), *Post-Acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy and Politicization*, Journal of Management Studies, vol. 40, n. 4.
- VERY P., LUBATKIN M., CALORI J., VEIGA J., (1997), *Relative standing and the performance of recently acquired European firms*, Strategic Management Journal, vol. 18, n. 8.
- WALKER J.W., PRICE K.F., (2000), *Why Do Mergers Go Right?*, Human Resource Planning, vol.11, n. 3.
- WALSH J.P., (1989), *Doing a Deal: Merger&Acquisition Negotiations and their Impact upon Target Company Top Management Turnover*, Strategic Management Journal, vol. 10.
- WYATT W., (1999), *The Human Dimension*, Business Asia, n. 20.
- ZACCHEO L., IACHINO LETO DI PRIOLO M., 4/6/2001, *Acquisizioni: Risorse Umane Fattore Chiave della Trattativa*, Il Sole 24 Ore.
- ZOLLO M., SING H., (1998), *Post-Acquisition Strategies, Integration Capability and Economic Performance of Corporate Acquisitions*, Working Paper INSEAD.