



PREMIO GIUSEPPE TALIERCIO

4° EDIZIONE - ANNO 2024

Abstract tesi vincitrice

UNIVERSITA' DEGLI STUDI LUISS GUIDO CARLI
DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT
Corso di Laurea Magistrale in Strategic Management



Tesi di Laurea Magistrale

M&A E CULTURA ORGANIZZATIVA: UN'ANALISI EMPIRICA

Relatore:

CANDIDATO/A

Prof. Luca Giustiniano

Dott.ssa Camilla Presutti

Correlatore:

Prof.ssa Sara Lombardi

A.A. ACCADEMICO 2022-2023

Abstract

Coerenza della tesi con i temi indicati nel bando del Premio Taliercio:

La tesi analizza il ruolo della cultura e dell'identità organizzativa in profondi cambiamenti aziendali come fusioni e acquisizioni. La cultura aziendale, definita come l'insieme di valori e convinzioni condivisi che influenzano comportamenti e senso di appartenenza dei dipendenti (Miller & Fernandes, 2009)¹, funge da "collante sociale" (Schein, 1985)², agevolando l'adattamento e la resilienza dell'organizzazione. Nei *merger*, la capacità del *management* di gestire il fattore umano e le differenze culturali, è cruciale per il successo dell'integrazione, richiedendo un'attenzione paritaria ai fattori strategici e finanziari. Il "Global M&A Report 2023" di Bain & Company evidenzia l'importanza di una *cultural due diligence* preventiva per mitigare potenziali attriti e valutare il benessere organizzativo delle parti coinvolte (Berman et al., 2023).³

La tesi esamina i casi dell'acquisizione di Conser SpA da parte di MAIRE (2023) e della fusione WIND-Tre (2016), evidenziando come il *management* favorisca resilienza e benessere aziendale attraverso un'un'accurata pianificazione, programmi di ascolto, *engagement*, formazione e sviluppo dei talenti, il tutto all'interno di una strategia aziendale di lungo termine.

Obiettivi della tesi:

Secondo uno studio dell'Harvard Business Review, il tasso di fallimento delle fusioni e acquisizioni si attesta tra il 70% e il 90% dei casi (Kenny, 2020)⁴ ed è comunemente attribuito a un'errata esecuzione del processo di integrazione post-fusione, sia dal punto di vista operativo che culturale.

¹ Miller, F.D. and Fernandes, E. (2009) *Cultural issues in mergers and acquisitions*, Deloitte US. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-ma-consulting-cultural-issues-in-ma-010710.pdf> (Accessed: 21 January 2024).

² Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

³ Berman, M. et al. (2023) *How to avoid the fault lines sending tremors through cultural integration in M&A*, Bain. Available at: <https://www.bain.com/insights/cultural-integration-m-and-a-report-2023/> (Accessed: 26 January 2024).

⁴ Kenny, G. (2020) *Don't make this common M&A mistake*, Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2020/03/dont-make-this-common-ma-mistake>), (Accessed: 18 January 2024).

Nonostante l'influenza della cultura sugli individui di un'organizzazione, la letteratura ha tradizionalmente enfatizzato aspetti economico-finanziari, contribuendo al fenomeno della "*merger anomaly*", ovvero il paradosso tra il tasso di insuccesso e l'alta frequenza di tali operazioni (Schiavone & Moeller, 2010)⁵.

L'elaborato si propone di spiegare la relazione tra cultura organizzativa e operazioni di M&A, in cui l'interazione tra culture diverse può rappresentare una delle principali cause di insuccesso (Kenny, 2020)⁶. Il focus è sulla capacità dei *manager* di gestire tali transizioni.

In particolare, un'indagine di McKinsey & Company evidenzia una forte correlazione tra salute organizzativa e performance finanziaria, nonostante molti *leader* tendano a trascurare la prima per la sua difficoltà di misurazione (Kaetzler et al., 2019)⁷. D'altro lato, la cultura aziendale, intesa come risultato della gestione dell'integrazione, dovrebbe supportare la strategia di *business*, favorendo un ambiente di continua crescita. Secondo la letteratura, più ci si relaziona con persone in ruoli apicali, più è possibile distinguere chiaramente la cultura e le differenze tra le organizzazioni coinvolte in un *merge* (Dadonas, 2016)⁸, motivo per cui il testo si basa su interviste a dirigenti di MAIRE e WINDTRE, analizzando il processo di acquisizione e le decisioni organizzative del *top management* riguardanti la pianificazione, l'integrazione e i risultati finali.

Attività di ricerca svolte per l'elaborazione: (es. sperimentazioni, questionari, interviste, utilizzo di strumenti digitali, applicativi, analisi desk o ricerche field, ecc.)

L'elaborato ha adottato una metodologia di ricerca qualitativa, analizzando l'acquisizione di Conser da parte del Gruppo MAIRE, come caso studio principale, e la fusione tra Wind e Tre, attraverso un'*expert interview* alla Direttrice delle Risorse Umane. Sono state condotte 12 interviste destrutturate con *HR Director* e *manager C-level* di MAIRE coinvolti nelle fasi di *due diligence* e integrazione, esplorando le loro opinioni sulle cinque fasi del processo di acquisizione: valutazione, pianificazione dell'integrazione, integrazione operativa, integrazione strategica e culturale, considerazioni finali.

⁵ Schiavone, P., & Moeller, S. (2010) 'The Importance of Cultural Integration in Mergers and Acquisitions'. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=VyqsLoMcKMO>

⁶ Kenny, G. (2020) *Don't make this common M&A mistake*, *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2020/03/dont-make-this-common-ma-mistake>), (Accessed: 18 January 2024).

⁷ Kaetzler, B., Kordestani, K. and MacLean, A. (2019) *The secret ingredient of successful big deals: Organizational Health*, *McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-secret-ingredient-of-successful-big-deals-organizational-health> (Accessed: 18 January 2024).

⁸ Dadonas, V. (2016) *Post-merger cultural integration: knowing how culture plays*, *PPT*. Available at: <https://www.slideshare.net/VirgilijusDadonas/postmerger-cultural-integration-66795251> (Accessed: 22 January 2024).

La codifica dei dati è avvenuta mediante una metodologia induttiva, con l'uso di cinque matrici Excel per organizzare i contributi degli intervistati e integrare spunti dalla letteratura. È stata quindi realizzata una sintesi dei dati emersi.

Benchmark internazionali

I casi studio analizzati riguardano aziende italiane con significative influenze internazionali. L'acquisizione di Conser S.p.A., specializzata in plastiche biodegradabili, da parte di MAIRE, un multinazionale nel settore *Engineering & Construction*, rientra nella strategia dell'acquirente di ampliare il portafoglio di prodotti *green*. L'esperienza pregressa di MAIRE con *joint venture* e acquisizioni, in particolare con l'olandese Stamicarbon, ha facilitato l'integrazione con Conser, consentendo un avvio immediato dei canali di comunicazione tra le società del Gruppo. L'approccio "programmatico" di MAIRE, caratterizzato da operazioni moderate e sistematiche, è cruciale per il consolidamento delle competenze in materia di integrazione. Secondo McKinsey, gli acquirenti che adottano questa strategia tendono a eccellere grazie a un'attenzione ai fattori culturali e alla creazione di un ampio portafoglio di *best practice* (Ferrer et al., 2013)⁹.

La fusione di WINDTRE, la più grande nel settore delle telecomunicazioni in Europa fino ad allora, ha visto entrambe le aziende gestire con attenzione la comunicazione con gli investitori durante il processo di integrazione, essendo Wind controllata da VEON e Tre affiliata a CK Hutchison, mentre fronteggiavano una forte competizione internazionale.

Conclusioni determinate dai risultati ottenuti dai punti di cui sopra:

L'analisi dei due *business case* e della letteratura evidenzia l'importanza di considerare i fattori culturali nelle fusioni e acquisizioni. Sebbene le operazioni siano guidate da obiettivi strategici, l'aspetto culturale è spesso trascurato fino alla fase di integrazione. È fondamentale che i *manager* dimostrino rispetto e apertura verso culture diverse ("*cultural humility*").

⁹ Ferrer, C., Uhlaner, R. and West, A. (2013) *M&A as competitive advantage*, McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/m-and-a-as-competitive-advantage> (Accessed: 31 January 2024).

Secondo Bain & Company, “le integrazioni sono momenti di verità” che offrono opportunità per sperimentare nuovi approcci che possono creare valore.

Una pianificazione attenta, supportata da un *Integration Office* e da *manager* attivi nel processo, facilita l’allineamento tra piani dirigenziali e dipendenti, sfruttando un meccanismo di *feedback* bi-direzionale che permette una maggiore flessibilità organizzativa. Programmi di ascolto ed *engagement*, insieme a percorsi di adeguata formazione per i *manager*, sono essenziali per costruire fiducia e resilienza. Infine, un approccio integrato alla comunicazione con *stakeholder* interni ed esterni è fondamentale. Come afferma Schein, la gestione della cultura è cruciale per il successo dell’organizzazione, specialmente in contesti *asset-light*, basati sul *know-how* interno: “se i manager non gestiscono la cultura, finiranno per essere gestiti da essa, ed è difficile essere consapevoli della portata con cui ciò può verificarsi” (Dadonas, 2016).¹⁰

¹⁰ Dadonas, V. (2016) *Post-merger cultural integration: knowing how culture plays*, PPT. Available at: <https://www.slideshare.net/VirgilijusDadonas/postmerger-cultural-integration-66795251> (Accessed: 22 January 2024).