



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata.

Corso di laurea in Scienze psicologiche sociali e del lavoro

Tesi di laurea triennale

Acquisizioni aziendali e benessere dei lavoratori: strategie per preservare il capitale umano.

Corporate takeovers and employee welfare: strategies to preserve human capital.

Relatrice Prof.ssa Maeran Roberta

Laureanda: Pastrolin Anna Gaia

Matricola: 2049272

Anno accademico 2023/2024

INDICE

CAPITOLO 1. INTRODUZIONE	4
1.1 Motivazione della ricerca	4
1.2 Scopi e obiettivi	6
CAPITOLO 2. LE ACQUISIZIONI, MODALITÀ E CAMBIAMENTI ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE	7
2.1 Fasi generali delle acquisizioni	7
2.2 Concetti chiave sul benessere dei lavoratori	9
2.2.1 Definizione dello PsyCap	11
CAPITOLO 3. IL CONTESTO DELL'ACQUISIZIONE IN ESAME	15
3.1 Caratteristiche, valori, organizzazione di Vet partners (azienda acquirente)	15
3.2 Analisi delle acquisizioni in Europa.	16
3.3 Analisi dell'Ospedale Veterinario Montjuic (azienda acquisita)	17
CAPITOLO 4. FATTORI CHE POSSONO MINACCIARE L'ESITO DI UN'AQUISIZIONE	19
4.1 La valutazione dell'acquisizione da parte dei dipendenti e il conseguente stress di una valutazione negativa	19
4.2 Le principali preoccupazioni relative all'ospedale veterinario Montjuic	22
4.3 Il ruolo della cultura nel processo di acquisizione	24
CAPITOLO 5. STRATEGIE APPLICATIVE PER LA GESTIONE DELLE ACQUISIZIONI, METTENDO IN PRIMO PIANO IL BENESSERE DEI LAVORATORI	27

5.1 Strategie di gestione dello stress dei lavoratori durante l'acquisizione	27
5.2 Strategie di gestione del benessere dei lavoratori durante l'acquisizione (PsyCap)	33
5.3 Strategie per l'integrazione culturale	34
CAPITOLO 6. CONSIDERZIONI FINALI	37

CAPITOLO 1

INTRODUZIONE

1.1 Motivazione della ricerca

Il presente elaborato si focalizza su un problema reale, riguardante le acquisizioni di piccole o medie imprese da parte di multinazionali.

Le acquisizioni possono creare traumi o stress per i lavoratori, e di conseguenza provocare problemi psicologici, comportamentali ed anche di salute fisica.

Tutto ciò accade quando, l'azienda acquirente non conosce il clima e la cultura aziendale vigente nella struttura acquisita, e quindi al suo arrivo impone i propri regolamenti senza tener presente che le persone non sono macchine, e i cambiamenti repentini e sconsiderati portano i lavoratori a provare sentimenti di disagio e stress che inficiano la produttività aziendale.

Oltre a ciò spesso l'azienda acquirente è locata in un paese diverso rispetto a quelle acquisite, quindi si può andare in contro a vere e proprie barriere culturali che allontanano ancora di più le aziende in questione.

La ricerca nasce da una richiesta dell'Ospedale Veterinario Montjuïc situato a Barcellona, acquisito da poco più di due anni da VetPartners, una multinazionale con sede nel Regno Unito che negli ultimi anni sta mettendo in atto una considerevole espansione, solo in Spagna infatti, nell'ultimo anno ha acquisito più di settanta cliniche.

Il caso che si analizza in questo elaborato è proprio quello dell'Ospedale Veterinario Montjuïc, punto di partenza l'analisi della modalità con cui è stata gestita la cessione-acquisizione, a seguire comprendere se il personale ha risentito in un qualche modo di tale passaggio.

Il presente elaborato è stato redatto poiché le fusioni e le acquisizioni, stanno diventando sempre più diffuse per lo sviluppo aziendale, nel volume 17 del "British Journal of Management" viene affermato che già nel 2004, erano state svolte più di 30.000 acquisizioni a livello globale, che equivalgono a una ogni 18 minuti, inoltre il valore totale è stato di 1.900 miliardi di dollari, cifra che supera il PIL di molti paesi.

Tuttavia, nonostante questi grandi numeri solo il 56% di queste acquisizioni possono considerarsi riuscite rispetto agli obiettivi posti originariamente.

Oltre a ciò il 70% dei dirigenti dà le dimissioni entro i primi cinque anni (“Krug and Aquilera”, 2005), nonostante i tassi di fallimento siano preoccupantemente alti, gli studi riguardanti questo argomento sono principalmente finanziari e di mercato, infatti solo negli ultimi anni sono state svolte alcune ricerche riguardanti il benessere dei lavoratori e la gestione dello stress dettato dalle acquisizioni.

Analizzando il mercato mondiale “M&A”¹ tra il 2010-2020, si può notare che non sia sempre stato in crescita, ma caratterizzato da ondate discendenti e ascendenti, il biennio 2019-2020 è caratterizzato da un trend discendente, influenzato dal Covid-19, nel 2021 in seguito alle riaperture vi è una grande risalita con 48.948 operazioni completate e più di 4.418 miliardi di dollari.

Mercato mondiale M&A 2010-2020: controvalore per area geografica del target e numero operazioni completate



Grafico 1

Fonte: KPMG. 2020, Rapporto Mergers & Acquisition 2020.

¹ Mergers & Acquisition

1.2 Scopi e obiettivi

L'elaborato in questione si pone come obiettivo quello di esaminare le modalità di effettuazione delle acquisizioni focalizzandosi su tutte le problematiche che emergono in seguito a questo processo, e nel contempo di elaborare delle strategie pratiche volte alla riduzione dei problemi, ponendo costantemente in primo piano il benessere dei lavoratori, e favorendo lo sviluppo di un ambiente di lavoro che promuova la salute psicologica e l'inclusività.

Tramite l'analisi del caso specifico dell'Ospedale Montjuïc e più in generale delle acquisizioni, si mira a comprendere come le variazioni delle procedure da adottare e le differenze culturali possano influenzare significativamente il benessere lavorativo dei dipendenti e di conseguenza come tale influenza possa riflettersi anche sulla produttività degli stessi.

Il fine ultimo di questo elaborato è quello di fornire una base solida per l'implementazione attiva delle risorse umane, proponendo delle strategie che possano mitigare in modo efficace gli effetti collaterali delle acquisizioni.

In tal modo si auspica di poter contribuire, anche se in minima parte, al miglioramento dei contesti organizzativi cercando un compromesso tra gli obiettivi economico aziendali e il benessere individuale dei lavoratori.

CAPITOLO 2.

LE ACQUISIZIONI, MODALITÀ E CAMBIAMENTI ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

2.2.1 Fasi generali delle acquisizioni

Le fasi di un'acquisizione aziendale non sono mai le stesse, possono variare a seconda delle circostanze e delle politiche aziendali, è possibile però delineare le quattro fasi principali, che sono, selezione, valutazione, negoziazione e integrazione.

Le macrofasi del processo di acquisizione



Figura 2

Fonte: Elaborazione di Giorgio Fuà da Conca V., (2001) *Le acquisizioni, il processo, il mercato, i prezzi.*, Egea. p.44

La prima fase è quella di selezione o pianificazione, nella quale viene svolta dalla società acquirente una ricerca nel mercato di interesse, si selezionano le attività target volte a soddisfare i bisogni, la presente fase è molto delicata in quanto deve essere selezionata un'impresa con la quale si possa condividere le risorse produttive, tecnologiche, *know how*² e soprattutto un allineamento valoriale, poiché se questo aspetto è mancante vi è un alto rischio di abbandono lavorativo da parte

² "Insieme di saperi e abilità, competenze ed esperienze necessari per svolgere bene determinate attività all'interno di settori industriali e commerciali" definizione presa dal dizionario di Economia e Finanza Treccani.

dei dipendenti, il quale crea un grave danno all'azienda acquirente che si ritrova con un guscio vuoto.

Quindi le prime valutazioni, danno la possibilità di verificare se le aziende selezionate sono in linea con gli obiettivi che l'organizzazione acquirente vuole raggiungere.

Svolgendo un'analisi da parte dell'azienda acquisita, si può notare che in questa fase nonostante la selezione sia segreta, spesso vi è una fuga di notizie, non sempre accurate e precise, che in questo periodo incerto, creano in molti casi percezioni e valutazioni stressanti da parte del personale.

Con il trascorrere del tempo, se gli eventi avvengono senza essere riferiti ai dipendenti, le voci si intensificano fino a credere in possibili licenziamenti, cambiamenti nei dipartimenti o inventare possibili ristrutturazioni organizzative, ovviamente tutto ciò è fonte di stress e preoccupazioni.

In seguito a questo primo studio del mercato, prende avvio la seconda fase ovvero la valutazione, nella quale vengono escluse tutte le attività non idonee, lasciando in campo solo quelle che soddisfano i requisiti richiesti.

Successivamente si effettua un'analisi di tutti gli elementi più importanti della società obiettivo, tutta questa fase viene effettuata con l'aiuto di un Advisor³ il quale ha la possibilità di ottenere dei vantaggi.

Durante la valutazione la natura delle voci si modifica, vi sono solitamente più speculazioni, di conseguenza più stress che varia a seconda del tipo di acquisizione che sta avvenendo (ostile o amichevole), inoltre in questa fase, intenzioni percepite, voci o dichiarazioni effettive possono essere molto potenti nel plasmare la valutazione e avere effetti profondi.

L'inizio della terza fase è quella della *due diligence*⁴ che è un'operazione mirata a effettuare una valutazione approfondita del valore complessivo dell'azienda target. Sono delle indagini conoscitive, per comprendere le possibilità future dell'azienda e gli eventuali rischi, il suo obiettivo principale è quello di ottenere una conoscenza

³ “persona o società che fornisce consulenze nel settore economico e finanziario a privati o nell'ambito di un'impresa”.

⁴ Una attività di investigazione di dati e informazioni relative all'oggetto in analisi

solida dell'azienda target per poter ridurre al minimo i rischi associati all'acquisizione.

Al termine di questa fase vi è la stipula del contratto di acquisizione nel quale sono esposte tutte le caratteristiche di acquisto basate sugli studi fatti in precedenza.

Per i dipendenti in questa fase continua il periodo di attesa e incertezza, molte ambiguità vengono superate, mentre altre restano e vengono risolte successivamente come ad esempio le preoccupazioni riguardanti le modifiche apportate a livello organizzativo.

L'ultima fase è quella di integrazione e stabilizzazione, fondamentale per la gestione del benessere dei lavoratori, inizia solitamente in seguito alla chiusura del contratto (può protrarsi anche per anni), ma la sua pianificazione ha inizio ben prima della chiusura contrattuale.

Il fallimento o meno di questa fase è determinato da molteplici fattori, in particolare, per il raggiungimento del successo sono essenziali piani d'azione dettagliati e la creazione di una comunicazione chiara e coerente tra aziende, acquisitrice e acquisita.

L'integrazione culturale risulta sempre un passaggio critico, poiché si tratta di una modificazione strutturale e processuale lavorativa alla quale i dipendenti devono adeguarsi, per questo motivo possono crearsi delle crisi momentanee, tra le sottoculture e la nuova organizzazione, che rallentano la produttività aziendale.

Essenziale è affrontare tutti i problemi relativi ai cambiamenti valoriali conseguenti all'acquisizione per creare un ambiente di lavoro sano e favorevole al ricircolo delle conoscenze.

Infine è fondamentale puntare alla creazione di un'identità di gruppo correlata alla nuova organizzazione, per ottenere da parte dei lavoratori atteggiamenti propositivi e un'atmosfera di sostegno.

2.2 Concetti chiave sul benessere dei lavoratori

Agli inizi del XX secolo, l'obiettivo principale delle imprese era il risultato finale, senza tenere conto dell'ambiente lavorativo o della salute del lavoratore, il quale veniva considerato "essere passivo" che rispondeva solamente a stimoli economici.

Solo tra gli anni '30 e '40 del XX secolo si inizia a tener presente la salute fisica dei lavoratori e gli infortuni o le malattie connesse all'ambiente lavorativo, vengono quindi creati enti, governativi e non solo per la gestione della sicurezza sul posto di lavoro.

Con la nascita dei movimenti *Human Relation*⁵ e *Early Ergonomics*⁶ si inizia a trattare argomenti come il benessere dei lavoratori legato all'ambiente lavorativo e anche alle conseguenze psichiche di una routinizzazione dei compiti, o dei problemi legati alla dequalificazione o alla mancanza di motivazione ecc.

Questo interesse verso la salute dei lavoratori, negli anni '70 diventa molto radicato negli Stati Uniti, dove iniziano a concentrarsi sullo studio degli aspetti psicosociali del lavoro.

Nel ventennio successivo vi fu un passaggio dalla "*Health Protection*", che superava il concetto precedente della "*Health Promotion*", il primo si concentra solo sulla protezione dei lavoratori, il secondo si occupa della messa in atto di scelte mirate e consapevoli, al fine di migliorare la salute fisica ed anche psicologica, con particolare attenzione alla prevenzione del problema oltre alla cura.

Parallelamente a questo aspetto, ci si è concentrati anche su i fattori organizzativi che possono mettere a repentaglio la salute psicofisica del lavoratore, producendo malessere e stress, che si ripercuote anche sull'organizzazione stessa.

In questa analisi si può comprendere come la salute, ad oggi non venga più considerata come mera "assenza di malattia, ma uno stato di completo benessere psichico, fisico e sociale (Organizzazione mondiale della sanità, OMS), il quale è in stretta relazione con il clima aziendale, ed è proprio questo motivo per cui il benessere del lavoratore è così essenziale per un'organizzazione, soprattutto se sta avvenendo un'acquisizione che è già di per sé una fonte di stress e cambiamento.

Secondo l'autore Francesco Avallone⁷, nel libro "Salute organizzativa" pubblicato il 1° Novembre 2004, la definizione di salute organizzativa è: "l'insieme dei nuclei

⁵ (Majo 1933, 1945) Primo movimento che pone in evidenza il fattore umano, sottolineando come alcune situazioni lavorative possano portare a delle condizioni di malessere dei lavoratori, si inizia a parlare di alienazione, motivazione ecc.

⁶ Movimento sviluppatosi a cavallo tra gli anni '50 e '60 del XX secolo, rimane sempre incentrato sulla cura del benessere lavorativo, marcando l'attenzione sul benessere psicologico.

culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative”.

Nella letteratura che studia la salute organizzativa, viene evidenziata la presenza di tre livelli di analisi interconnessi, in primo luogo abbiamo l’organizzazione, la quale è portatrice di cultura, valori e identità, che possono essere di ostacolo o implementare il benessere a seconda dell’utilizzo.

In secondo luogo ritroviamo il gruppo, realtà in cui il singolo lavora, il gruppo non è riducibile alla somma delle sue parti ma è una totalità dinamica (Kurt Lewin⁸ 1951) in cui le proprietà del tutto sono diverse dalle proprietà delle parti, quindi ci sono degli elementi emergenti che non si creano nei singoli individui, ma solo tramite la loro interdipendenza.

Infine vi è il singolo individuo, il quale è definito da caratteristiche personali uniche e dai suoi bisogni che vengono influenzati anche dall’ambiente quotidiano, ma che influiscono sulle prestazioni lavorative.

Per comprendere appieno la salute dei lavoratori è importante avere una visione d’insieme di questi tre livelli, i quali sono fortemente interconnessi e solo tramite l’analisi del tutto si può comprendere a pieno il benessere complessivo dei lavoratori.

2.2.1 Definizione dello PsyCap

Un elemento essenziale per la definizione del benessere lavorativo, tenendo conto del contesto generale, è il capitale psicologico, il primo autore a parlare di questo concetto fu Martin Saligman⁹ nel 1999 e fu poi sviluppato da Fred Luthans¹⁰ e i suoi colleghi nel 2004.

⁷ Preside e insegnante alla facoltà di psicologia di Roma, e scrittore affermato nel campo della psicologia del lavoro grazie ai suoi molteplici libri.

⁸ Psicologo tedesco, sostenitore delle Gestalt, tra i primi a concentrarsi sulla psicologia sociale e delle dinamiche dei gruppi.

⁹ Professore di Psicologia all’Università della Pennsylvania, considerato il fondatore della psicologia positiva ed uno degli psicologi più importanti del XX Secolo.

¹⁰ Professore di management specializzato nel comportamento organizzativo.

Lo *PsyCap*, ovvero il capitale psicologico è un costrutto multidimensionale, il quale ha ottenuto sempre più importanza all'interno dell'ambiente lavorativo, poiché comprende tutte quelle caratteristiche che il lavoratore può sviluppare autonomamente, e che successivamente lo portano al miglioramento della performance lavorativa e del suo benessere, queste caratteristiche sono: autoefficacia ed efficacia, ottimismo, speranza e resilienza.

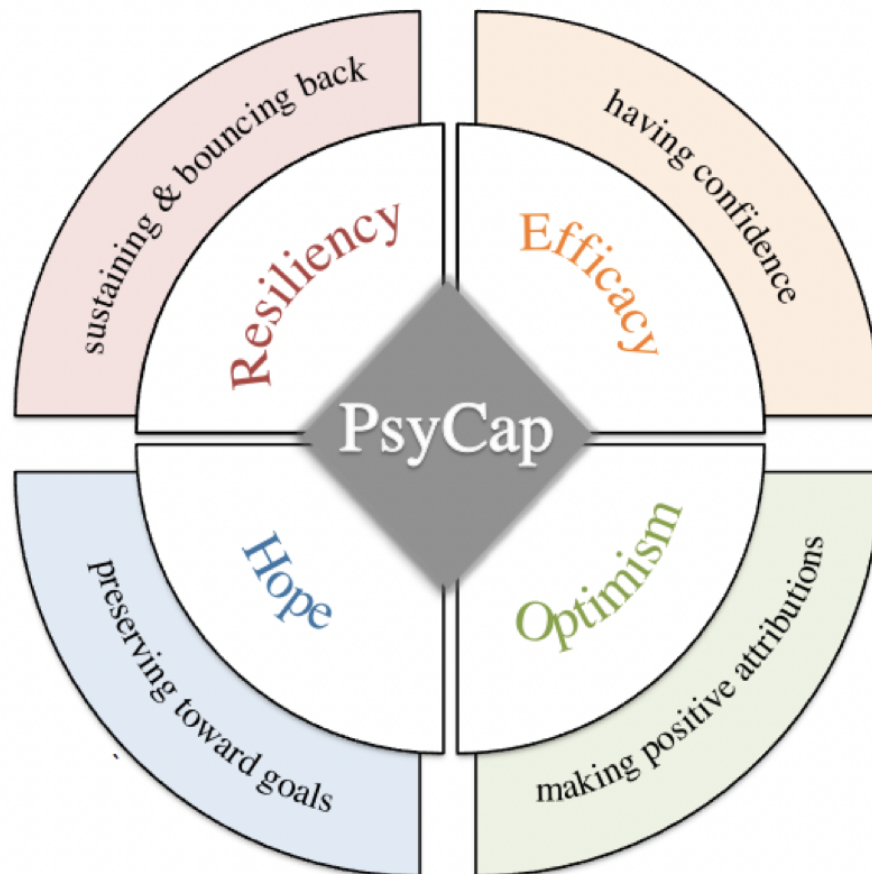


Figura 3

Fonte: *The Generational Divide: Generational Differences in Psychological Capital* di Heather Staples, 2014 p.4

L'autoefficacia è la convinzione secondo cui è possibile raggiungere i risultati voluti grazie alle proprie capacità e competenze, un'alta autoefficacia può influenzare la motivazione in positivo e anche in negativo.

Essenziale da tenere a mente è che l'autoefficacia non è correlata alle reali competenze degli individui ma solo alle convinzioni personali riguardanti la capacità di organizzare, eseguire e portare a termine un progetto, l'autore di

riferimento per questo concetto è sicuramente Albert Bandura¹¹, il quale tramite la sua teoria sull'apprendimento sociale, ha scoperto che gli individui sono capaci di apprendere tramite la singola osservazione, ma hanno anche la capacità di autoregolazione e auto-riflessione, facendo emergere il concetto di autoefficacia.

L'ottimismo, è quella intenzione psicologica che spinge l'individuo a pensare che tutto possa andare nel migliore dei modi, riduce lo stress andando a migliorare la salute fisica e mentale.

Anche Luthans et al., avevano notato una correlazione positiva fra l'ottimismo e la soddisfazione lavorativa, in quanto gli ottimisti anche in situazioni avverse tendono a trovare aspetti positivi, “si danno spiegazioni specifiche... e temporanee dell'evento, che producono resilienza” (M. Seligman, “Per una felicità autentica, pp.132,133) e questa visione della realtà riduce l'arrendevolezza.

Secondo Martin E.P. Seligman (1998) l'ottimismo è uno stile di attribuzione, il quale tende ad assegnare a cause personali e costanti gli eventi positivi, ed esterne, situazionali o temporanee per quelli negativi.

Inoltre è di rilevante importanza l'ottimismo realistico che permette di capire quando conviene utilizzare spiegazioni ottimistiche e quando pessimistiche.

Anche la speranza è un elemento molto importante, può essere definita come un'energia che indirizza le persone all'obiettivo, poiché mantiene i desideri di risultati positivi, sostiene la motivazione, e le persone motivate lavorano in maniera disinteressata, al massimo del loro impegno e delle loro capacità, per questo risulta importante che la speranza sia perpetuata anche dal leader, poiché i lavoratori ne traggono esempio. M.Seligman approfondisce tale argomento scoprendo che “ il fatto di avere o meno speranza dipende da due dimensioni accomunate, trovare cause permanenti universali degli eventi positivi, insieme a cause temporanee e specifiche della sfortuna produce l'arte della speranza” (M.Seligman , “ Per una felicità autentica” , pp 135)

Infine vi è la resilienza, la quale comprende tutte quelle caratteristiche che danno la capacità di riprendersi in seguito alle avversità, a cambiamenti irreversibili e a

¹¹ Psicologo canadese, rinomato per il suo lavoro riguardante l'apprendimento sociale e in particolar modo per gli studi effettuati sulla teoria sociale cognitiva.

fallimenti, concentrandosi sugli obiettivi da raggiungere, imparando ad avere successo grazie all'esperienza dei tentativi falliti.

Bandura sosteneva che queste quattro dimensioni interagissero sinergicamente, al modificarsi di una, variano anche le altre,

Infatti numerosi studi effettuati sul personale scolastico, nei quali vengono citati stress e *burnout*¹², sostengono che lo PsyCup è una risorsa personale molto efficace per la riduzione e la protezione di queste situazioni.

¹² “Sindrome derivante da stress cronico associato al contesto lavorativo, che non riesce ad essere ben gestito” definizione dell’Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS)

CAPITOLO 3.

IL CONTESTO DELL'ACQUISIZIONE IN ESAME

3.1 Caratteristiche, valori, organizzazione di VetPartners (azienda acquirente)

VetPartners viene fondata nel 2015 nel Regno Unito, dal CEO Jo Malone, la quale era già direttrice e veterinaria dell'ospedale Minister Vets a York, l'esperienza precedentemente vissuta in seguito alla cessione ad un gruppo più ampio non era stata positiva, per questo motivo ha deciso di crearne uno che rispecchiasse i Valori a lei più cari, ovvero "Rispetto, Vicinanza, Lavoro di squadra, Sostegno reciproco", e il mantenimento di uno standard elevato al fine di prendersi cura al meglio degli animali, rinforzato da una grande passione per questi ultimi.

Uno tra gli obiettivi principali è quello di poter supportare al meglio le cliniche che vengono acquisite, il motto tra i centri veterinari e VetPartners infatti è proprio "We are family".

In Spagna le prime acquisizioni sono avvenute nel 2021, ed oggi a distanza di due anni possiamo contare settantanove cliniche sparse per tutto il paese.

Andando ad analizzare il nome VetPartners infatti emergono chiaramente quali siano gli intenti di questa organizzazione.

L'obiettivo primario è instaurare una collaborazione costante tra le varie cliniche veterinarie, sparse sul territorio, andando ad abbracciare e incoraggiare la singolarità e l'indipendenza di ognuna, cercando di supportarle al fine di offrire la migliore assistenza sia ai clienti che ai pazienti, affermando che è proprio questo il motivo per cui non esistono due cliniche uguali e mai esisteranno.

VetPartners si concentra molto sull'unicità proprio perché, ogni clinica ha un proprio modo di lavorare e ciò che può funzionare in una può essere disastroso in un'altra, questo è un elemento fondamentale per le acquisizioni in generale, in quanto la non imposizione totale dell'azienda acquirente si è vista essere decisamente la strategia migliore per il benessere dell'azienda acquisita.

Analizzando le modalità di approccio al lavoro, si nota che uno degli obiettivi principali è fornire supporto aziendale al fine di attuare strategie di successo a lungo termine.

Le cinque caratteristiche guida di questo approccio sono: Empatia, Rispetto, Supporto, Dedizione e Collaborazione.

Questi Valori non solo riflettono l'identità Etica di VetPartners, ma fungono anche da fondamenta su cui si basa la creazione di un ambiente lavorativo prospero e orientato al successo.

L'empatia, è essenziale per essere comprensivi e promuovere una relazione empatica, sia nei confronti dei clienti, che spesso si recano nelle cliniche per motivi gravi e quindi si trovano in uno stato emotivo particolarmente fragile, sia verso i rispettivi colleghi, cercando di mantenere sempre un clima positivo e di supporto all'interno delle strutture.

Il rispetto, seconda caratteristica, è alla base della costruzione di rapporti professionali solidi, valorizza le diverse prospettive e contribuisce a creare un ambiente di fiducia reciproca.

Il supporto, si traduce in un impegno pratico a fornire risorse e assistenza, sostenendo le cliniche e i propri colleghi nei momenti critici e contribuendo al loro continuo sviluppo.

La dedizione, riflette l'impegno incessante di VetPartners nel perseguire l'eccellenza e nell'investire nel successo a lungo termine delle cliniche associate, oltre alla dedizione propria di ogni veterinario, verso il proprio lavoro.

Infine, la collaborazione, quinta caratteristica, rappresenta l'essenza stessa della partnership di VetPartners, incoraggia lo scambio di conoscenze e risorse per il beneficio comune, sia tra diverse strutture, che all'interno dello stesso team così da lavorare sempre come un organismo unito.

In conclusione, VetPartners non solo si impegna a fornire assistenza veterinaria di alto livello, ma si distingue anche per il suo impegno nel promuovere un approccio collaborativo, etico e sostenibile nel campo delle cure agli animali.

3.2 Analisi delle acquisizioni in Europa.

VetPartners è un'azienda solida nel settore veterinario che è cresciuta nel corso degli otto anni dalla sua fondazione. Con oltre 11.000 dipendenti e 650 strutture in Europa, VetPartners si posiziona come una delle principali aziende del settore veterinario.

Nel 2019, VetPartners ha compiuto un importante passo avanti, espandendosi al di fuori del Regno Unito. Da allora, la sua presenza si è estesa in modo significativo, coprendo dapprima l'Italia a seguire la Francia, la Spagna, il Portogallo, la Germania, la Svizzera e l'Irlanda.

Questa espansione ha portato a una crescita costante che ha reso VetPartners, un attore chiave nel panorama europeo delle cure veterinarie.

Questo slancio verso l'espansione è stato seguito da una crescita stabile, che ha consolidato la posizione di VetPartners come un protagonista di spicco nel settore delle cure veterinarie in Europa.

All'interno dell'azienda, viene adottato un approccio olistico alla cura degli animali attraverso diverse iniziative innovative, quali scuole di infermieristica dedicate ai piccoli e grandi animali, laboratori avanzati, un caseificio orientato alla ricerca e servizi di cremazione per gli amici a quattro zampe.

Questa diversificazione dimostra l'impegno di VetPartners non solo nel fornire servizi medici veterinari di alta qualità, ma anche nell'investire in ricerca, formazione e servizi complementari.

L'espansione in Spagna, iniziata nel 2021, ha ottenuto un notevole successo, con l'acquisizione di ben 79 strutture di vario genere, queste includono cliniche veterinarie all'avanguardia, ospedali specializzati in urgenze e centri focalizzati sulla gestione nutrizionale degli animali.

In particolare, l'Ospedale Veterinario Montjuïc si distingue per l'ampia gamma di servizi disponibili, che vanno dal negozio di toelettatura ad un bar e anche un negozio specializzato nella vendita di articoli per animali domestici.

VetPartners, con la sua costante espansione e l'ampio ventaglio di servizi offerti, si conferma come un leader nell'ambito delle cure veterinarie europee, mantenendo l'impegno verso la qualità, l'innovazione e il benessere generale degli animali e dei loro proprietari.

3.3 Analisi dell'Ospedale Veterinario Montjuïc (azienda acquisita)

L'Ospedale di Montjuïc fu fondato nel maggio 1990 a Barcellona dal Dottor Héctor Arias con l'obiettivo di farlo diventare un polo di riferimento nazionale per la cura veterinaria.

Si è concretizzato nel 2010 con l'inaugurazione del nuovo Ospedale, il quale all'epoca vantava di essere uno dei centri veterinari più prestigiosi d'Europa.

L'edificio si estende su una superficie di oltre 2100 metri quadrati e dispone di diverse aree specializzate, tra cui sale operatorie, reparti radiologici, reparto di degenza, sale visite e spazi dedicati alla riabilitazione, inclusa una piscina. La presenza di tecnologie all'avanguardia come la risonanza magnetica (RM) e la tomografia computerizzata (TC), un laboratorio interno, dimostrano l'impegno dell'Ospedale nel fornire servizi avanzati di diagnosi e trattamento.

Ciò che contraddistingue l'Ospedale di Montjuïc sono i professionisti altamente qualificati che vi operano, e con una profonda vocazione per la cura dei pazienti.

Il loro obiettivo principale è offrire servizi veterinari di alta qualità caratterizzati da standard tecnici e scientifici elevati al fine di soddisfare appieno le esigenze dei clienti e dei loro amici a quattro zampe.

Se si analizzano attentamente i valori espressi nel paragrafo 3.1, emergono chiaramente delle notevoli affinità con quelli promossi dall'Ospedale stesso, questa analisi diventa cruciale prima di un'acquisizione da parte della società acquirente, poiché i Valori aziendali costituiscono un elemento fondamentale che viene assimilato dai dipendenti all'atto dell'assunzione. Qualora si verificasse un cambiamento inaspettato di tali valori, privo di possibilità di negoziazione, i dipendenti si troverebbero improvvisamente in disaccordo con la filosofia aziendale.

Questa discrepanza potrebbe manifestarsi in forme di insubordinazione o persino nell'abbandono del posto di lavoro.

Pertanto, comprendere e preservare l'allineamento dei Valori è essenziale per garantire una transizione armoniosa e mantenere una coesione organizzativa durante il processo di acquisizione.

CAPITOLO 4.

FATTORI CHE POSSONO MINACCIARE L'ESITO DI UN'AQUISIZIONE

Durante un'acquisizione molteplici fattori entrano in campo per determinarne il successo oppure il fallimento, come ad esempio: una comunicazione corretta tra direttori e dipendenti, i cambiamenti che possono avvenire all'interno della struttura organizzativa, oppure i rischi finanziari e molte altre caratteristiche.

In questo capitolo verranno analizzati alcuni fattori che possono andare a generare stress e di conseguenza un insuccesso per tutta l'organizzazione.

4.1 La valutazione dell'acquisizione da parte dei dipendenti e il conseguente stress di una valutazione negativa

“Gli uomini sono turbati non dalle cose, ma dalle opinioni che hanno delle cose” questa affermazione fu fatta più di duemila anni fa da un filosofo romano, Epitteto, ed è il fulcro su cui questo capitolo si concentrerà.

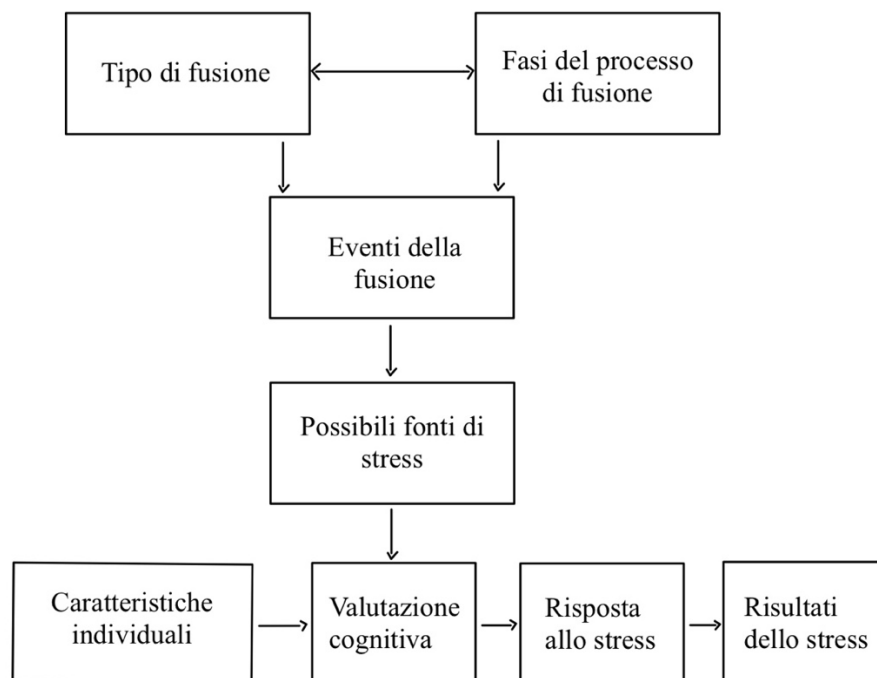


Grafico 4

Fonte: *Strategies for managing Human Resources during Mergers and acquisitions* John M. Ivancevich, David M. Schweiger e Frank R. Power p. 21

Nello grafico 4, viene fatta una rappresentazione del processo di formazione dello stress durante una fusione, applicabile anche a quello di acquisizione.

Facendone un'analisi più accurata, si può notare come le caratteristiche personali, le valutazioni cognitive, risposte e risultati, siano strettamente interconnessi e collegati solo alle possibili fonti di stress che dipendono dagli eventi della fusione. Essenziale è infatti svolgere un'analisi preliminare riguardante la visione che i dipendenti o collaboratori hanno nei confronti della già avvenuta o futura acquisizione, in quanto lo stesso avvenimento può essere valutato in maniera diversa a seconda delle varianti che entrano in gioco.

Lazarus¹³ e Folkman¹⁴ nel 1985 identificarono tre diversi tipi di valutazione, che possono aiutare lo psicologo del lavoro a una corretta gestione delle risorse umane, le quali sono: irrilevante, positivo o stressante, infatti non sempre le acquisizioni vengono intese come un danno, dal singolo individuo.

Quando abbiamo una valutazione di irrilevanza, infatti non vi è alcuna modificazione nella routine del lavoratore, il quale non sente minacciate le sue posizioni, non è interessato a chi sia il direttore ma che il suo ruolo rimanga invariato.

In una valutazione positiva, l'acquisizione viene vista come un'opportunità di mantenere o migliorare il proprio status, l'autostima, la posizione all'interno della propria azienda, vi è quindi una visione di crescita che spinge il soggetto a favorire l'acquisizione.

Quella stressante, è certamente la valutazione che può comportare i costi più elevati sia per l'azienda che per il singolo.

Questo tipo di valutazione può essere suddivisa in tre sottogruppi, ossia danno, minaccia e sfida; i primi due hanno una visione negativa, infatti il lavoratore si ritrova in una situazione non richiesta, avvenuta improvvisamente, della quale non era nemmeno stato avvisato, sentendo così minacciata la sua posizione, nel primo caso il soggetto sente di aver subito una perdita, nel secondo invece la perdita ancora non è avvenuta ma la si prevede.

¹³ Arnold Lazarus è un noto psicologo sudafricano, uno dei pionieri della psicoterapia cognitivo-comportamentale e fondatore della Terapia Multimodale.

¹⁴ Susan Kleppner Folkman è una psicologa americana, autrice affermata e professoressa di medicina al Università della California a San Francisco.

La sfida invece si concentra sul potenziale guadagno e sullo sviluppo della carriera dell'individuo, è importante infatti comprendere che lo stesso processo può essere interpretato come un danno o come un'opportunità e tenere a mente che lo stress lavorativo si riversa facilmente all'interno della vita extra lavorativa spesso danneggiandola, anche irreparabilmente.

Vi sono tre fattori che sono determinanti per la valutazione dello stress e le sue ripercussioni sull'individuo, le quali sono incertezza, durata e imminenza.

L'incertezza è causata dal non essere informati su ciò che avverrà, e quali saranno le conseguenze, inoltre come detto in precedenza la valutazione non è determinata dalla realtà di fatto ma dalle speculazioni su di essa, sono proprio le voci riguardanti ciò che sta accadendo che determinano la valutazione stressante.

La durata è riferita alla durata dell'esposizione alla causa stressante del soggetto, in quanto eventi stressanti più lunghi espongono i dipendenti a un indebolimento del sistema immunitario rendendoli più esposti anche alle malattie organiche.

L'imminenza determina il tempo che intercorre tra la scoperta di una determinata situazione e il suo verificarsi, quanto più imminenti saranno gli eventi tanto più la valutazione sarà stressante.

Questi eventi stressanti non sono certamente da sottovalutare poiché in molti casi possono portare anche al suicidio, sindromi depressive, a malattie organiche e questi effetti fisici hanno sempre ripercussioni sull'assenteismo e il rendimento inficiando la produttività generale.

Per giunta sentimenti negativi come rabbia o risentimento possono portare i soggetti a mettere in atto comportamenti sabotanti nei confronti dell'azienda.

Le M&A quindi, con i cambiamenti che avviano, minacciano la capacità dei dipendenti di proteggere i loro valori e di raggiungere gli obiettivi che si erano prefissati.

Non tutte le acquisizioni però minacciano i valori e o risultati che il lavoro offre, in alcuni casi potrebbe aiutare l'azienda acquisita al loro raggiungimento, dandogli maggiore sostegno economico e direzionale, com'è avvenuto all'interno dell'Ospedale Montjuïc, nel quale, è emerso durante le interviste ai dipendenti che il benessere aziendale è migliorato in seguito all'acquisizione, poiché c'è una maggiore attenzione all'opinione del singolo individuo, stando attenti al capitale

umano, infatti si possono comprendere le varie paure e i desideri riuscendo a dare una risposta corretta a questi, evitando quindi, che vi sia una diffusione di informazioni false e ad una preoccupazione di gruppo senza che vi siano fondamenti reali.

In passato non vi era questa attenzione capillare al capitale umano ed è proprio per questo motivo che, come visto in precedenza solo il 56% delle acquisizioni si considera riuscita in base agli obiettivi posti inizialmente.

Ad oggi si è compresa la stretta connessione tra capitale umano e i tassi di successo attuando programmi per la salvaguardia dei collaboratori e dei dirigenti, com'è stato analizzato nell'ospedale Montjuïc a Barcellona.

Questo Ospedale infatti è uno dei primi con un team di HR interno all'azienda, sempre disponibile all'ascolto delle problematiche del singolo ma anche relazionali, essendo interno conosce approfonditamente i collaboratori, la cultura e il clima, svolgendo così azioni mirate al mantenimento di un clima positivo e in caso di problematiche, punta alla risoluzione di esse in maniera tempestiva ed efficace.

4.2 Le principali preoccupazioni relative all'ospedale veterinario Montjuïc

Come analizzato in precedenza le preoccupazioni durante un'acquisizione sono sempre le medesime, è però essenziale non darle per scontate, poiché potrebbero generare conseguenze per tutta l'organizzazione, i dirigenti quindi dovrebbero essere a conoscenza delle preoccupazioni dei dipendenti, per poterle gestire al meglio, mettendo in atto una comunicazione trasparente, cercando di evitare speculazioni inutili che si autoalimentano.

Svolgendo delle interviste all'interno dell'ospedale Montjuïc a Barcellona, sono emerse alcune preoccupazioni comuni nei dipendenti:

- Una delle preoccupazioni principali riscontrate è il cambiamento valoriale, questo tipo di pensiero è molto comune e si diffonde nelle prime fasi, quando ancora l'incertezza domina la realtà, perché non si conosce l'azienda acquirente e il suo posizionamento valoriale.

I Valori anche se possono sembrare marginali, non lo sono affatto, rappresentano la colonna portante di un'azienda, l'immagine che si vuole trasmettere e tutto ciò in cui si crede, i dipendenti infatti nel momento in cui

decidono di accettare un determinato posto di lavoro, una delle prime cose che valutano sono i Valori che devono essere accettati e condivisi, è proprio per questo motivo che se non vi è un allineamento valoriale, il soggetto dopo l'acquisizione si potrebbe ritrovare a lavorare per un'organizzazione con dei Valori completamente contrapposti ai suoi, rendendo la collaborazione impossibile.

- Inoltre i medici si sono chiesti se il direttore sanitario dopo la vendita sarebbe rimasto oppure no, e per quanto tempo, anche questa è una preoccupazione lecita, poiché cambiamenti bruschi e repentini sono particolarmente destabilizzanti per chi resta, la strategia migliore infatti in questo caso è quella di stipulare un contratto in cui si richiede al proprietario o ai dirigenti di rimanere qualche anno al fine di effettuare un distacco graduale e inserire una nuova figura progressivamente.

VetPartners porta avanti questa politica da anni mantenendo all'interno delle strutture gli ex proprietari cercando di preparare gradualmente i dipendenti al subentro del successivo direttore.

- Un'altra preoccupazione sorta è relativa ai possibili cambiamenti organizzativi, come ridefinizione dei ruoli e delle responsabilità, questo potrebbe portare alla creazione di nuove mansioni ma anche all'eliminazione di altre, di conseguenza questi cambiamenti possono generare ansie e incertezze relative alla propria posizione in azienda.
- Infine è stata evidenziata una paura relativa alle possibili imposizioni che potevano essere fatte in ambito medico, come ad esempio il cambiamento dei protocolli diagnostici e terapeutici, i quali se modificati impongono delle modalità di lavoro completamente diverse a quelle precedenti.

Sopra elencate vi sono le principali preoccupazioni emerse all'interno dell'Ospedale Montjuïc, VetPartners infatti, per essere sempre aggiornata, sia durante le prime fasi sia successivamente, somministra un questionario a tutti i dipendenti, per la valutazione dei superiori, e anche per esporre le eventuali difficoltà incontrate, riuscendo così ad apportare le modifiche necessarie allo sviluppo di un clima positivo e piacevole.

4.3 Il ruolo della cultura nel processo di acquisizione

L'elemento culturale ha un ruolo chiave all'interno delle M&A per riuscire a comprendere e spiegare il fallimento di molte di esse, e nonostante ciò viene posta ancora poca attenzione su questo aspetto.

Questo fattore è essenziale per analizzare i risultati dell'Ospedale Montjuïc, poiché come visto in precedenza l'azienda acquirente, ovvero VetPartners UK, è un'organizzazione nata in Inghilterra che si è poi espansa nel resto d'Europa.

Proprio per questa sua rapida espansione avvenuta oltre i confini inglesi, il rispetto della cultura del territorio dell'azienda target è stato l'elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi, tenendo sempre presente il benessere dei dipendenti.

Infatti uno degli elementi fondamentali di VetPartners è proprio il rispetto, verso le organizzazioni che vengono acquisite, essa effettua uno studio preliminare della cultura e dei Valori vigenti prima dell'acquisizione, al fine di creare un legame tra le due culture, e cerca le modalità corrette senza creare conflitti e scontri e di conseguenza gravi ostacoli al successo dell'operazione.

Nello studio condotto da George Lodoros¹⁵ e Agyenim Boateng¹⁶, si è cercato di mettere in luce questo aspetto, per poter aumentare le percentuali di successo, poiché i tassi di fallimento sono estremamente alti (vedi 1.1).

In passato si pensava che la mancanza di adattamento strategico e la cattiva gestione del processo integrativo fossero le cause dei fallimenti, successivamente si è incominciato a prestare molta più attenzione agli aspetti umani e culturali, perché le spiegazioni precedenti non erano state esaustive, molti ricercatori hanno incominciato a sottolineare l'importanza della cultura per il processo di M&A.

In questo studio viene evidenziato come molto spesso i benefici finanziari non vengono raggiunti a causa delle incompatibilità culturali, che dovrebbero essere

¹⁵ Decano del corso Leeds Business School all'università Leeds Beckett

¹⁶ Professore di finanza nella facoltà di Business and Law nella facoltà di Leicester Castle Business School

prese in considerazione prima dell'acquisizione, Cartwright S.¹⁷ e Cooper Carl L.¹⁸ già nel 1993 affermavano “la cultura sta ad un'organizzazione come la personalità sta ad un individuo” pertanto le barriere culturali risultano un vero e proprio ostacolo per l'organizzazione.

Uno scontro culturale tra le varie organizzazioni ha infatti conseguenze disfunzionali, come un maggiore turnover, o una minore cooperazione tra i dipendenti, ma anche una diminuzione del valore azionario e molto altro.

In questo studio è stato scelto un approccio qualitativo, che si predilige quando si desidera una comprensione approfondita, sono state svolte trentadue interviste aperte e semi-strutturate con i dirigenti, sia della società acquirente, sia di quella target.

Novartis¹⁹ afferma che “ogni organizzazione ha le proprie norme, costumi, ruoli, rituali, cerimonie, codice di abbigliamento, simboli, gerarchia e linee di riporto. Questi sono tutti elementi costitutivi essenziali della cultura, che di solito sono specifici e unici per ciascuna organizzazione.

Le differenze, in uno qualsiasi di questi valori fondamentali tra le due organizzazioni che si fondono, creano una situazione di incertezza per i manager e i direttori dell'azienda”

Il 90% degli intervistati ha sottolineato come l'allineamento culturale abbia un enorme impatto sul successo o insuccesso delle M&A, le differenze culturali vengono viste come un grave ostacolo e se non gestite correttamente un reale danno, poiché portano ad incomprensioni, scontri, opposizioni, sabotaggi, alimentano stress e reazioni emotive negative.

Si è visto infatti che nei casi in cui l'andamento culturale non era un elemento centrale durante la fase precedente all'acquisizione, queste spesso fallivano nelle fasi successive, poiché come precedentemente detto queste diversità culturali danno origine a scontri che richiedono troppo tempo per la loro risoluzione.

¹⁷ Professore di psicologia e benessere organizzativo e direttore del Centro per la salute presso l'università di Lancaster

¹⁸ Psicologo e professore presso la Manchester Business School, Università di Manchester.

¹⁹ Azienda farmaceutica, intervistata durante lo studio di George Lodorfos e Agyenim Boateng

Tutti i partecipanti hanno sottolineato come sia essenziale che avvenga nelle fasi precedenti alle M&A un'integrazione culturale, questo significa che la comunicazione dell'acquisizione deve avvenire prima e si debba instaurare una comunicazione limpida con i dipendenti, la partecipazione di questi ultimi anche a queste fasi può aumentare la fiducia e far diminuire l'insoddisfazione, e di conseguenza, tutti i pericoli correlati alle incompatibilità culturali.

I manager della Dow-Union Carbide²⁰, azienda analizzata in questo studio, hanno affermato che “Per evitare scontri culturali, i manager devono sviluppare un piano preliminare e un piano flessibile ben definito, di fusioni e acquisizioni.

Hanno inoltre suggerito che i manager formino team di integrazione, di fusioni e acquisizioni, in cui siano rappresentati tutti i partner partecipanti alla fusione nonché esperti in gestione del cambiamento e psicologia organizzativa e in alcuni casi, addirittura assumano consulenti esterni per integrare i processi e i sistemi delle due società”. L'obiettivo è proprio quello di anticipare il problema e metterlo sotto controllo evitando che si sviluppi in maniera incontrollata.

²⁰ Multinazionale chimica di fitofarmaci

CAPITOLO 5

STRATEGIE APPLICATIVE PER LA GESTIONE DELLE ACQUISIZIONI, METTENDO IN PRIMO PIANO IL BENESSERE DEI LAVORATORI

5.1 Strategie di gestione dello stress dei lavoratori durante l'acquisizione

Il termine stress è ormai diventato un termine comune nel linguaggio ordinario, in passato veniva utilizzato solamente in fisica e nella tecnica, per poi diffondersi anche nel linguaggio medico ed entrare a far parte del nostro senso comune. La definizione del termine passa dall' essere ²¹“il tensore degli sforzi in un sistema continuo” a ²²“ogni causa (fisica, chimica, psichica, ecc.) capace di esercitare sull'organismo, con la sua azione prolungata, uno stimolo dannoso, provocandone di conseguenza la reazione; tensione nervosa, logorio spesso non avvertito dal soggetto ma ugualmente dannoso”.

In psicologia lo stress è “la reazione avversa che le persone hanno a pressioni eccessive o ad altri tipi di richieste che vengono loro poste” e che di conseguenza non riescono a fronteggiare.

Lo stress come detto in precedenza viene vissuto da ognuno in maniera diversa, causato da svariati fattori e può provocare molti sintomi diversi, come insonnia, disturbi gastrici o cardiaci, stanchezza, stati d'animo alterati, cambiamenti comportamentali e molto altro.

Al giorno d'oggi non esistono ancora strategie capaci di eliminare lo stress in maniera totale, specialmente quando si sta parlando di acquisizioni e o fusioni, proprio perché in questi casi il collaboratore si ritrova in una situazione di incertezza totale e globale, potenzialmente caratterizzata da cambiamenti che interrompono la routine quotidiana.

È importante far presente che lo stress non è di completa responsabilità dell'azienda, ma la sua gestione è dovere di un'azione congiunta con i lavoratori.

²¹ Definizione di stress in fisica del Oxford Language

²² Definizione di stress in medicina del Oxford Language

Esistono degli interventi specifici per la riduzione dello stress nel quale lavorano insieme l'azienda, i professionisti delle risorse umane e anche i lavoratori al fine di affrontare al meglio la situazione incerta.

Questi interventi specifici possono essere raggruppati in tre macro categorie a seconda del momento nel quale vengono messe in atto, se prima, durante o in fase avanzata e l'utilizzo di uno di questi macro-gruppi non esclude l'utilizzo futuro degli altri.

- 1- In primo luogo possiamo mettere in atto la **prevenzione**, come sottolinea il nome stesso, in questo momento si cerca di mettere in atto strategie che anticipino le possibili situazioni future di stress, può essere messa in atto nelle primissime fasi dell'acquisizione, solo se i dirigenti delle società acquisite e acquirenti sono concordi e solo se c'è controllo, infatti l'ostacolo maggiore in questa fase è che spesso il management di un'impresa acquisita può avere scarso controllo su questi eventi.
- 2- La **rivalutazione**, può essere messa in atto nelle fasi successive a quelle iniziali, quando la fusione è già in corso, si cerca di modificare la valutazione cognitiva della situazione nei dipendenti, diffondendo informazioni accurate e nuove, evitando così che le speculazioni si alimentino a vicenda creando una situazione di stress causata dall'incertezza.
- 3- Il terzo macro-gruppo si occupa della **gestione dello stress**, quindi in questa fase i dipendenti hanno già reagito agli eventi della fusione, e mostrano segni di stress.

In questo caso vi deve essere in primo luogo uno studio del singolo individuo e se quest'ultimo, non presenta gravi disfunzioni è sufficiente applicare le tecniche per la riduzione dello stress, se al contrario l'individuo mostra già le problematiche gravi elencate in precedenza (all'inizio di questo paragrafo) è necessario contattare un professionista che possa creargli un percorso personalizzato.

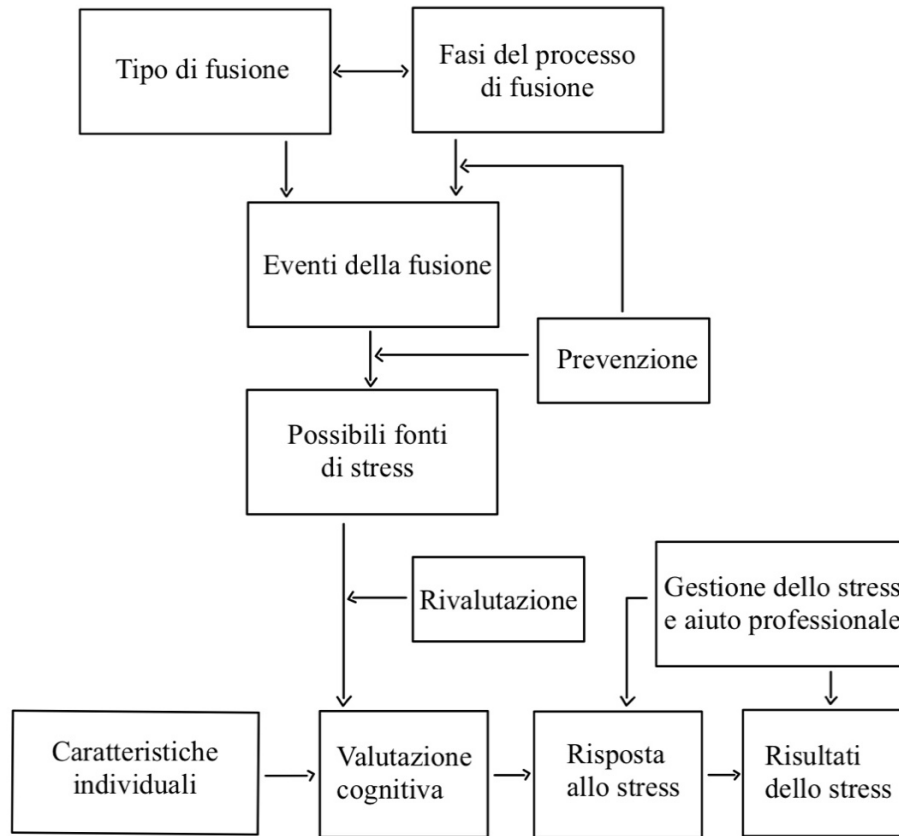


Grafico 5

Fonte: *Strategies for managing Human Resources during Mergers and acquisitions* John M. Ivancevich, David M. Schweiger e Frank R. Power p.27

Nello schema 5, viene illustrata una rappresentazione grafica del momento opportuno per implementare queste strategie, considerando che le azioni compiute nelle fasi precedenti influenzeranno inevitabilmente quelle successive.

Le fasi di un'acquisizione sono quattro, come analizzato nel paragrafo 2.1, nella prima fase, ovvero quella di selezione e pianificazione, si evince che la mancata comunicazione con i dipendenti porta nella maggior parte dei casi ad elevati livelli di stress, poiché spesso vi sono fughe di notizie che non vengono né smentite né chiarite dai dirigenti, fomentando illecite speculazioni.

Per ridurre l'incertezza diminuendo di conseguenza lo stress, sarebbe necessario che fin da questa prima fase le voci vengano affrontate, smentite e corrette, così facendo si prepara un terreno favorevole per le fasi successive, senza che si vengano a creare ostacoli immotivati.

Per l'azienda questo è un momento essenziale per valutare i sistemi di comunicazione vigenti, poiché come detto in precedenza, il metodo migliore per contrastare le voci infondate e il conseguente stress, sono delle buone strategie comunicative da parte dell'azienda, poiché il metodo ottimale per contrastarle è anticiparle, facilitando anche le posizioni di leadership e i compiti delle risorse umane.

Secondo John M. Ivancevich, David M. Schweiger e Frank R. Power²³ bisognerebbe tener presente di tre dimensioni in un sistema di comunicazione, in primo luogo “quali informazioni fornire”, successivamente “quali media utilizzare” e infine “quanto accurate dovrebbero essere le informazioni”.

Quali informazioni fornire è importante specialmente nella prima fase, poiché solitamente questa fase viene tenuta segreta, ma in caso di una fuga di notizie è meglio effettuare un comunicato in cui si spiega la situazione aziendale attuale al fine di placare le voci, poiché la segretezza e le preoccupazioni dei dipendenti devono essere conciliate.

Inoltre dare questa notizia in una fase prematura può essere un vantaggio, poiché permette ai dipendenti di metabolizzare la situazione e creare delle strategie individuali per far fronte ai cambiamenti futuri.

Il secondo punto è quello relativo alla scelta dei mezzi di comunicazione, uno strumento apprezzato è l'utilizzo di lettere formali, le quali instillano fiducia nella leadership e il fatto che il top management si stia impegnando nella comunicazione veicola un messaggio di interesse per i dipendenti, che sentendosi presi in considerazione aumentano l'impegno e la fidelizzazione cresce, ovviamente i flussi di informazioni non devono essere eccessivi per non interrompere la routine di lavoro.

Infine, le informazioni devono essere accurate e trasparenti, anche una sola informazione ingannevole può portare a un sentimento di sfiducia irrisolvibile, la strategia migliore è quella di fornire le informazioni essenziali ai dipendenti per facilitarli una valutazione positiva e poter mettere in atto un piano per gestire le M&A.

²³ Autori di “Strategies for managing human resource during mergers and acquisition”

La comunicazione è essenziale in ogni fase, nella seconda, ovvero quella di valutazione, gli “attori” della M&A sono maggiormente definiti, le incertezze però continuano ad esserci concentrandosi maggiormente su quali saranno gli ambiti maggiormente colpiti da questa azione.

In questo momento è essenziale portare avanti una comunicazione trasparente fornendo informazioni sulle evoluzioni dell’acquisizione, è essenziale che i dirigenti continuino a lavorare per instillare fiducia nei dipendenti, continuando a divulgare promemoria, con lettere oppure effettuando riunioni di aggiornamento.

Durante la valutazione le informazioni e le intenzioni dell’azienda acquirente non sono ancora precise, di conseguenza una delle preoccupazioni principali riguarda le modalità di gestione dell’azienda target dopo l’acquisizione, in quanto è possibile che l’organizzazione acquirente voglia effettuare un taglio del personale e o una riorganizzazione dei ruoli e quindi, per molti, questo potrebbe comportare la perdita del lavoro.

Il management in una tale situazione di incertezza deve utilizzare delle strategie che riducano al minimo lo stress dei lavoratori, creando piani di protezione per i dipendenti, che vengano inseriti nei contratti di acquisto, al fine di fornire maggiore stabilità e sicurezza, ovviamente questo è possibile solamente in situazioni amichevoli, nel caso di acquisizioni ostili il management non può fare molto.

I dipendenti devono sempre essere informati del fatto che la direzione sta cercando di tutelarli in maniera contrattuale, queste informazioni li aiuteranno a diminuire lo stress e a pianificare il proprio ruolo post fusione.

Infine in questa fase è essenziale sviluppare interventi con le risorse umane e i dipendenti per fornire strategie che li aiutino a fronteggiare lo stress e in casi più gravi a creare percorsi individuali per i maggiormente colpiti.

La terza fase è quella della due diligence, nella quale le valutazioni continuano ad intensificarsi, diventando sempre maggiori le paure riguardanti la perdita del posto di lavoro e gli altri cambiamenti.

In questo momento sarebbe molto positivo creare un team di transizione, composto sia dai dirigenti che dai manager di entrambe le aziende, costituito prima dell’accordo così da potergli dare abbastanza tempo per effettuare un bilancio corretto della nuova organizzazione.

Questo team solitamente si sviluppa quando le trattative sono amichevoli, cercando di implementare rapporti collaborativi, possono mettere in atto tecniche di team building e di risoluzione dei conflitti inter gruppi, per mantenere un clima sereno e collaborativo.

I cambiamenti inoltre dovrebbero essere apportati tempestivamente e sempre resi noti ai dipendenti, infatti l'amministratore delegato ogni volta che un accordo viene chiuso, dovrebbe inviare una comunicazione a tutti i dipendenti con le decisioni prese e l'impatto che esse avranno su di loro, evitando in tutti i modi che queste ultime gli arrivino tramite giornali o fonti poco attendibili.

Un altro elemento fondamentale per la gestione dello stress è la visione che i dipendenti hanno nei confronti dell'azienda acquirente, se ritengono che abbia poca considerazione per loro, ciò avrà forti ripercussioni sul processo.

Come già evidenziato, una delle preoccupazioni maggiori è la perdita del posto di lavoro, è importante che questa situazione venga sempre trattata nel migliore dei modi, in quanto i licenziamenti hanno delle ripercussioni anche in coloro che rimangono, è essenziale che i licenziamenti vengano fatti da professionisti e che vi sia un ricollocamento successivo; un'altra modalità, è quella che punta su un sistema volontario, ovvero il pensionamento anticipato, oppure l'offerta di pacchetti per la buona uscita, così tutti coloro che sono scarsamente motivati saranno più invogliati a rinunciare al posto di lavoro.

Infine per coloro che rimangono i cambiamenti possono essere fonte di stress, è quindi importante offrire supporto e gli strumenti giusti per la corretta gestione della situazione, soprattutto vi deve essere un allineamento valoriale tra le due aziende, oltre ad un mantenimento dello status e del prestigio soprattutto per i dipendenti a lungo termine, facendoli sentire come "cittadini di prima classe" effettuando riunioni, eventi sociali, cene e molto altro ancora.

La quarta e ultima fase è la stabilizzazione, nella quale è importante continuare ad effettuare tutte le azioni svolte durante le fasi precedenti, mettendo sempre al primo posto il benessere del lavoratore considerando sempre l'impatto che ogni cambiamento può avere su ognuno di loro.

5.2 Strategie di gestione del benessere dei lavoratori durante l'acquisizione (PsyCap)

Durante le M&A uno dei principali ostacoli è la resistenza posta dai dipendenti, una risorsa per gestire questa problematica è il capitale psicologico (PsyCap) il quale si basa su autoefficacia, ottimismo, speranza e resilienza dell'individuo, che possono essere misurati e ottimizzati per migliorare la prestazione del singolo e dell'impresa.

Luthans et al., lo descrivono come “(1) avere fiducia (autoefficacia) per affrontare e fare lo sforzo necessario per farlo riuscire a compiti impegnativi; (2) fare un'attribuzione positiva (ottimismo) riguardo avere successo ora e in futuro; (3) perseverare verso gli obiettivi e, quando necessario, reindirizzare i percorsi verso obiettivi (speranza) per avere successo; e (4) quando assediato dai problemi e dalle avversità, sostenendosi e riprendendosi e anche oltre (resilienza) per raggiungere il successo”.

Queste quattro componenti, si è visto contribuiscano positivamente alle acquisizioni, inoltre la mentalità positiva nei confronti del cambiamento, è alimentata dall'ottimismo e favorisce una visione favorevole delle nuove situazioni. Allo stesso tempo, la fiducia in sé stessi dettata dall'autoefficacia, ci incoraggia ad affrontare con sicurezza le sfide che si presentano, diminuendo la paura del cambiamento, la speranza ci spinge a cercare soluzioni creative e approcci adeguati alle circostanze mutevoli e infine, la resilienza amplifica la nostra capacità di adattarci al cambiamento, aiutandoci a superare le difficoltà.

Secondo gli studi effettuati da Jennifer Linda Dorling²⁴ “La ricerca empirica e teorica mostra prove sempre più evidenti che PsyCap è correlato positivamente all'approccio mentale del dipendente, oltre che al suo comportamento psicologico”. Secondo lo studio di Avey et al. i dipendenti con un maggiore PsyCap, esprimono maggiormente emozioni positive che li portano a un maggiore coinvolgimento che implementa un cambiamento organizzativo positivo, aumentando complessivamente i tassi di successo, all'opposto i dipendenti con uno PsyCap basso tengono comportamenti resistenti al cambiamento.

²⁴ Manager a EY; PHD e studentessa alla Bond University

Nell'articolo "Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration: a theoretical model", viene proposto un modello che richiede sforzi limitati e costi bassi ma che potrebbe cambiare la sorte dell'M&A. Inizialmente utilizzando il questionario PsyCap e una scala sulla resistenza al cambiamento si separano i dipendenti in due gruppi distinti, uno con soggetti che hanno alti livelli di PsyCap e bassi di resistenza al cambiamento, il secondo invece diametralmente opposto.

Dopo aver preso consapevolezza su coloro che potrebbero essere maggiormente ostacolanti durante l'acquisizione, si definiscono delle misure sistematiche, ponendo maggiore attenzione al secondo gruppo, cercando di contrastare la resistenza al cambiamento e alzare lo PsyCap, cercando di influenzare le percentuali di successo.

Il modello suggerito potrebbe supportare i dirigenti o i responsabili del cambiamento nell'affrontare la resistenza in modo da poter intervenire nel momento più opportuno e promuovere lo sviluppo di pratiche di miglioramento incrementale, più efficaci e sostenibili all'interno del contesto dell'organizzazione in cambiamento.

5.3 Strategie per l'integrazione culturale

Come emerso nel paragrafo 4.3, la cultura riveste un ruolo fondamentale se si vuole avere successo durante una M&A, gli intervistati concordavano che è proprio la mancanza di adattamento culturale che determina il fallimento di un'acquisizione o una fusione.

Anche in casi in cui si erano determinati piani e strategie per l'adattamento culturale, essi spesso non riuscivano comunque a seguirli andando in contro alla medesima sorte.

La buona pianificazione pre-fusione, è sicuramente essenziale vi deve però essere anche la capacità di gestire e seguire i piani stipulati in precedenza attuandoli nella realtà.

Un altro elemento fondamentale per mettere in atto le strategie di integrazione culturale è la comunicazione e la relazione efficace, le quali sono essenziali sia all'interno di ogni singola organizzazione sia negli scambi fra esse, sviluppano la

fiducia fra le aziende in esame, la mancanza di una comunicazione efficace crea tensioni tra i dipendenti accrescendo anche le differenze culturali.

Inoltre la comunicazione permea ogni fase delle acquisizioni, dal targeting alla fase finale di stabilizzazione, infatti una comunicazione scorretta o inesistente, amplifica le speculazioni da parte dei dipendenti, accrescendo di conseguenza le valutazioni stressanti.

E' essenziale che i manager coinvolgano i dipendenti e tutti gli stakeholder, per ridurre i problemi di informazioni distorte, tramite un processo attivo, le organizzazioni devono lavorare insieme al fine di comprendere l'altro per aumentare i livelli di integrazione culturale.

George Lodorfos e Agyenim Boateng nell'articolo "Il ruolo della cultura nel processo di fusione e acquisizione" hanno presentato un modello a quattro fasi per la gestione dell'integrazione culturale.

Fase 1: fase pre-fusione e pre-pianificazione, prevede la raccolta di informazioni e lo sviluppo della fiducia attraverso l'interazione individuale tra i membri di entrambe le società, culmina in una fase di pre-pianificazione volta a identificare le lacune culturali e chiarimenti attraverso lo svolgimento di ritiri/workshop e l'uso della rotazione del lavoro nel tentativo di identificare:

- (1) Caratteristiche strutturali/fisiche di ciascuna azienda.
- (2) Convinzioni e valori alla base di queste pratiche.
- (3) Processi decisionali e linee di comunicazione.

Fase 2: fase di pianificazione

Questa fase mira a produrre il piano d'azione per facilitare il processo di integrazione culturale.

I compiti principali da svolgere sono i seguenti:

- (1) Negoziare la composizione di una sotto-task force per l'integrazione della cultura.
- (2) Decidere il grado di integrazione culturale.
- (3) Decidere i metodi e i tempi del cambiamento.
- (4) Valutare i rischi potenziali.
- (5) Identificazione dei bisogni formativi.
- (6) Stabilire obiettivi di integrazione.

(7) Budget per l'integrazione.

Fase 3: fase di implementazione

Questa fase è progettata per integrare la struttura e i sistemi di controllo e prevede le seguenti attività:

(1) Creare un'atmosfera per l'integrazione culturale.

(2) Comunicazione.

(3) Formazione/sviluppo del personale.

(4) Riorganizzazione.

(5) Integrare strutture, funzioni/sistemi di controllo.

Fase 4: valutazione, revisione e riflessione

(1) Valutare le aspettative rispetto ai risultati effettivi.

(2) Imparare le lezioni.

(3) Revisione attraverso consultazioni.

Analizzando le attività di VetPartners all'interno dell'ospedale Montjuïc, si evince un grande interesse per le persone e per il loro benessere, grazie all'attivazione di percorsi per la gestione del singolo e di nuove competenze relazionali, cercando inoltre di comprendere appieno la cultura dell'azienda target per non imporre anche involontariamente le proprie idee culturalmente determinate.

Sono esattamente questi comportamenti che hanno portato questa multinazionale ad un'espansione tanto celere e ampia.

CAPITOLO 6. CONSIDERZIONI FINALI

Come abbiamo visto in questo breve excursus, la questione dell'acquisizione è argomento complesso che deve essere accuratamente gestito anche dall'azienda acquisita, la fase I del Targeting e Valutazione, è forse possibile considerarla uno tra i momenti più delicati durante il quale è importante portare grande attenzione ad una comunicazione e relazione efficace con i dipendenti e nello stesso tempo riservata nei contenuti perché non tutto può essere subito detto.

Resta evidente dai recenti studi sul benessere dei lavoratori quanto, tra le emozioni che permeano il futuro siano importanti ottimismo e speranza e quanto siano legate alla prestazione sul lavoro, la leadership ha grande responsabilità in questo nella fase iniziale. Ad acquisizione eseguita entra in gioco la relazione efficace costruita tra l'azienda acquisita e acquisitrice.

Da questa esperienza all'Ospedale Montjuïc, emerge chiaramente come VetPartners UK gestisca con delicatezza le varie fasi dell'acquisizione, lavorando molto sul mantenimento delle emozioni positive, in particolare ottimismo e speranza del leader che a seguire ricadono sui lavoratori, fonda inoltre l'acquisizione sul confronto e allineamento dei Valori e su un'integrazione fondata sul rispetto culturale, ma comunque indirizzata ad un obiettivo di alta qualità del servizio medico e coinvolgimento appassionato dei lavoratori.

Va evidenziato che medici veterinari e spesso infermieri scelgono il loro lavoro per Vocazione, in tale ambito la soddisfazione personale cambia il paradigma, la motivazione personale mette le sue radici nel lavoro stesso in quanto in esso la persona si sente realizzata. Ecco un ulteriore motivo oltre quanto esposto sopra, per cui in VetPartners la persona è il cuore ed i Valori sono in essa realizzati.

Bibliografia:

- Avallone F., Paplomatas A., 2004 Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi, editore Raffaello Cortina Editore.
- Cartwright S., Schoenberg R. 2006 Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities Vol. 17, 1–5, British Journal of Management.
- Di Nuovo S. e Zanchi S. 2008, Benessere lavorativo: Una ricerca sulla soddisfazione e le emozioni positive nella mansione Vol. 2, No. 1-2, 7-18, Giornale di Psicologia.
- Donaldson-Feilder E., Yarker J., Lewis R. 2013, Prevenire lo stress lavoro-correlato, editore Franco Angeli.
- Dorling J. L., 2017 Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration: a theoretical model, Vol. 30 No. 6, 936-956, Journal of Organizational Change Management.
- Fedai Çavus M., Gökçen A. 2014, Psychological Capital: Definition, Components and Effects Vol. 5 No. 3, 244-255 British Journal of Education, Society & Behavioural Science
- Fuà G. 2021-2022 Mergers & acquisitions sul mercato mondiale: il caso Amd-xilinx e l'effetto sull'andamento in borsa.
- Ingusci E., De Carlo E., Mandaro A., De Luca K. E Signore F. 2022 Job crafting, capitale psicologico e adattamento al cambiamento post-emergenza. Un contributo empirico nel personale scolastico Vol. 15 No 1, 70-85, Edizioni Centro Studi Erickson.
- Ivaneceвич J., Schweiger D., Power F., Strategies for managing human resource during mergers and acquisition Vol. 10 n.1 19-35
- KPMG, 2020, Rapporto Mergers & Acquisitions.

Sito:

https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2020/06/KPMG_Rapporto-MA-2019.pdf

- Lodorfs G. e Boateng A., 2006, The role of culture in the merger and acquisition process Vol. 44 No. 10, pp. 1405-1421 Emerald insight, discover Journal, books & case studies
- Seligman M., 2018 “Per una felicità autentica”, editore anteprima edizioni
- Staples H., 2014, The Generational Divide: Generational Differences in Psychological Capital 42.

Sito:

https://athenaeum.uiw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=uiw_etds

- Sito di VetPartners UK, fonte: <https://www.vetpartners.co.uk>
- Sito di VetPartners Spagna, fonte: <https://vetpartners.es/nuestro-equipo/>
- Supsi (Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana) presentazione del modello teorico dello PsyCup,
Sito: <https://psycap.supsi.ch/materiali/presentazione-del-modello/>