



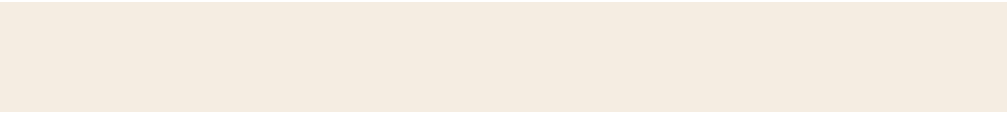
Angelo Di Gregorio

Docente ordinario di Economia e gestione delle imprese all'università di Milano-Bicocca

Nicola **Antonello**

Strategie per fusioni e acquisizioni: vietato improvvisare

Più è grande l'incorporazione e più aumentano le complessità, fino ad arrivare alla necessità di realizzare un piano industriale sul personale, i processi e le infrastrutture Ict a sostegno della nuova "creatura"



Nel complesso mondo delle Piccole e medie imprese, le operazioni di fusione e acquisizione di un concorrente oppure di un fornitore rappresentano un passaggio delicato che può determinare il successo o creare diversi problemi.

Si tratta, quindi, di situazioni che vanno prese con le pinze e vanno ampiamente ponderate prima di giungere alla firma. Anche perché il processo non si conclude con l'accordo tra le parti, ma prosegue per settimane, mesi e, forse, anni. Come dovrebbe comportarsi, quindi, una Pmi dopo una fusione o un'acquisizione aziendale? Abbiamo chiesto alcuni suggerimenti ad **Angelo Di Gregorio, docente ordinario di Economia e gestione delle imprese all'università di Milano-Bicocca** e direttore del Criet, Centro di ricerca universitario in economia del territorio, che comprende nove atenei.

Innanzitutto, l'esperto premette la differenza tra l'acquisizione o fusione di un fornitore o di un concorrente, che darà vita a due strategie di azione molto diverse.

FORNITORE: Questa operazione permette un'integrazione a monte, per avere un migliore controllo della filiera del settore industriale, in cui si lavora per raggiungere un obiettivo ultimo di razionalizzazione dei costi e per offrire un servizio migliore, in tempistica e qualità, al cliente finale.

CONCORRENTE: In questo caso avviene un'integrazione orizzontale, con lo scopo di aumentare il potere di mercato nei confronti degli altri concorrenti. In questo caso, riuscire a fare massa critica permette di giungere a una razionalizzazione dei costi e a un maggior poter contrattuale.

In ogni caso, fusione o acquisizione portano ad alcune complessità da affrontare e risolvere, che il professor Di Gregorio individua in tre macro-aree:

INTEGRAZIONE DELLE PERSONE: Una sfida tutt'altro che banale, perché processi di ingrandimento del genere portano, per esempio, alla duplicazione delle persone che, magari, si occupano della

stessa funzione. Ciò, quindi, porta a dover prendere delle decisioni sul mantenimento dei livelli occupazionali e sull'organizzazione del personale.

CULTURA AZIENDALE: Ognuna delle due aziende coinvolte nel processo avrà necessariamente una cultura di impresa diversa, che ne condiziona il lavoro. La questione tocca l'anima di una realtà imprenditoriale perché comprende gli stili direzionali, le modalità di interazione tra le persone, come avviene la gestione della gerarchia all'interno dell'organizzazione. Tra Pmi, poi, proprio per la loro dimensione, questa identità può essere molto radicata, a seguito, chiaramente, della forte presenza dell'imprenditore che, sicuramente avrà posto in essere delle modalità di gestione diverse. Ognuna delle due imprese, quindi, avrà imparato a lavorare in un certo modo ma, dopo una fusione, si dovranno trovare altre modalità comuni.

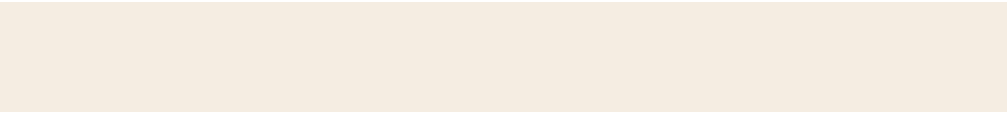
INTEGRAZIONE DEI SISTEMI: Oltre alle "teste" delle persone, andranno integrate anche le tecnologie, un processo tra i più onerosi a livello finanziario. Nel caso di Pmi è molto probabile, infatti, che i sistemi Ict siano diversi e probabilmente non così evoluti da essere facilmente integrabili.

Indipendentemente da questo, oggi l'informatica è trasversale a tutte le funzioni aziendali e, di conseguenza, arrivare a un'integrazione rapida ed efficiente, è cruciale. In tal senso la scelta dei collaboratori esterni e dei fornitori per compiere questa transizione, è fondamentale per il successo dell'acquisizione.

Errori da evitare?

LA FRETTA: Innanzitutto bisogna evitare di prendere delle decisioni senza aver compiuto, prima, un'attenta analisi. Molto spesso, infatti, si confonde la velocità con l'efficacia e l'efficienza, necessarie per arrivare a soluzioni migliori.

NON SOLO COMPRAVENDITA: Quando si compra o si vende un'azienda, si tende a guardare soltanto l'aspetto finanziario e la con-



venienza per il portafogli. In realtà, prima di staccare l'assegno va assolutamente compiuta, ancora una volta, un'analisi, a partire dalla possibilità di integrazione tra le due realtà coinvolte.

LE DIMENSIONI CONTANO: Chiaramente tutti questi ragionamenti dipendono dalle dimensioni dell'azienda acquisita. Più è grande l'incorporazione e più aumentano le complessità, fino ad arrivare alla necessità di realizzare un piano industriale sul personale, i processi e le infrastrutture Ict a sostegno della nuova "creatura".