



Quando le comunità si fondono...

DARIO DE JUDICIBUS

Fusioni, acquisizioni, alleanze: in un continuo susseguirsi di matrimoni e divorzi l'attenzione si focalizza sull'integrazione delle infrastrutture e molto spesso ci si dimentica delle persone, con conseguenze negative per le aziende coinvolte.

Ogni giorno, in tutto il mondo, sorgono continuamente nuove realtà aziendali, spesso transnazionali. Molte sono frutto di accordi fra società preesistenti che si alleano per affrontare nuovi mercati e offrire servizi integrati a un mercato sempre più esigente e complesso, altre nascono da vere proprie fusioni o da acquisizioni e comportano spesso sconvolgimenti anche profondi nelle strutture aziendali coinvolte. Non sempre questi avvenimenti portano alla creazione di un nuovo marchio, anzi, a volte il consumatore non ne ha neanche sentore, anche perché l'obiettivo è spesso di allargare la propria offerta attraverso l'aggregazione di prodotti e servizi al fine di coprire tutte le fasce di mercato. Molti ignorano ad esempio che il Gruppo Gucci posseda Yves Saint Laurent oppure che la Benckiser controlli la Mira Lanza. Spesso entrambi i marchi hanno prodotti simili che competono sugli stessi scaffali o nelle stesse vetrine. Da qui il termine di "cannibalismo". Altri eventi, come quello del passaggio di Infostrada da Olivetti prima a Mannesmann e poi a Vodafone fino all'integrazione con Wind, o quello di Telecom da Colaninno a Tronchetti-Provera non cambiano sostanzialmente le scelte dei consumatori che continuano ad essere più o meno fedeli al singolo marchio o al prodotto.

Diverso è il discorso se andiamo dietro le quinte. Ogni qual volta due gruppi si fondono o comunque definiscono delle alleanze strategiche, come nel recente caso di HP e Compaq o, per restare a casa nostra, di Fiat con General Motor, partono tutta una serie di attività volte a ottimizzare i costi e a sfruttare al massimo il meglio dei due mondi. Le strategie vanno allineate, le operazioni vanno coordinate, processi e sistemi, sia informatici che non, vanno integrati o comunque interconnessi. Si scatenano insomma tutta una serie di cambiamenti atti a costruire nel tempo una nuova realtà aziendale là dove una volta ce ne erano due, magari concorrenti. In tutto questo discorso l'integrazione delle culture aziendali e

soprattutto delle comunità di pratica viene spesso sottovalutato se non addirittura ignorato. Cambiamenti di questo tipo hanno un pesante risvolto sociale all'interno delle aziende coinvolte. Una scarsa attenzione all'aspetto sociale della fusione può generare attriti e aumentare il livello di entropia nella nuova azienda, con conseguente riduzione di efficienza e produttività, se non addirittura perdita di forza lavoro competente e non facilmente sostituibile in un momento di transizione nel quale è quanto mai fondamentale che ognuno faccia la sua parte per portare a buon fine il processo di fusione.

Se le comunità di pratica sono oggi il vero motore di una moderna azienda, il non pianificare con cura la loro integrazione comporta tutta una serie di problemi poi di difficile soluzione, in grado di vanificare molto spesso altre attività come quelle relative all'integrazione dei processi e al coordinamento delle operazioni.

Il primo aspetto da tener presente in assoluto è quello della comunicazione. È importante far partecipi tutti del perché si è arrivati alla fusione, evitando che si scatenino voci di corridoio incontrollabili che spesso portano ad equivoci o che comunque finiscono per essere controproducenti per la nuova azienda. È importante inoltre iniziare a far conoscere fra loro quelle persone che, nelle rispettive aziende, hanno responsabilità simili o fanno lo stesso mestiere. Bisogna cioè gettare le basi per la creazione delle nuove comunità di pratica allargate.

Quindi bisogna iniziare ad analizzare il divario che esiste fra le varie comunità e sviluppare tutta una serie di iniziative per colmarlo. Gli elementi che entrano in gioco sono molteplici: si va dalle differenze culturali alle diversità di trattamento economico. Il primo elemento da tener presente è che un privilegio acquisito, per quanto secondario sia, difficilmente potrà essere eliminato senza creare forti reazioni. Se le comunità non hanno le stesse dimensioni, allargare alla comunità più grande quegli stessi vantaggi che erano stati dati a quella più piccola può risultare particolarmente oneroso per l'azienda. Analogamente, offrire alla comunità allargata l'insieme dei *benefits* che avevano separatamente le due comunità può rappresentare un costo eccessivo. In generale il primo problema che ci si trova ad affrontare è quello di far sì che non si scatenino attriti a causa di un diverso trattamento da parte dell'azienda fra persone che fanno lo stesso mestiere e che hanno la stessa competenza. Questo non si realizza necessariamente uniformando i trattamenti, ma definendo politiche più flessibili dando ai singoli la possibilità di operare una scelta. Se ad esempio in un'azienda chi viaggiava molto aveva la possibilità di avere la macchina in leasing mentre nell'altra c'era un consistente bonus per la trasferta, si può disegnare un programma bilanciato che, senza costi aggiuntivi per l'azienda, permetta la scelta fra diverse opzioni mutuamente esclusive più o meno dello stesso valore.

Il secondo problema riguarda le prospettive di carriera. Non sempre, solo perché la fusione implica un allargamento delle operazioni o della strategia, là dove c'era posto per una persona ora c'è posto per due. Questo è tanto più vero quanto la posizione in questione è

dirigenziale o comunque implica responsabilità gestionali. A volte la cosa può essere risolta differenziando le responsabilità, altre volte è necessario riconvertire una parte della forza lavoro. Anche questo va fatto cercando il più possibile di coinvolgere gli interessati nel processo di cambiamento. Spesso è possibile individuare un numero non indifferente di persone disponibili a cambiare mestiere se opportunamente motivate. Fare questi cambiamenti a tavolino, solo sulla base delle esigenze senza entrare in merito delle aspettative del singolo, può scontentare sia chi è stato forzato a cambiare e non voleva, sia chi sperava in un cambiamento che non gli è mai stato proposto.

Esiste poi un terzo problema, più sottile e quindi meno evidente e più complesso da affrontare. Ogni azienda ha una propria cultura, un proprio stile, che si rispecchia nei comportamenti dei singoli, nel modo di comunicare, nelle relazioni sociali in generale, sia informali che formali. Pensiamo ad una piccola azienda, nata dal nulla, che in pochi anni è diventata leader nel suo mercato: tutti si danno del tu, dal direttore all'impiegato appena assunto, e tutti si sentono fieri di far parte dell'azienda, la sentono propria, magari hanno addirittura una quota azionaria della società. Un giorno l'azienda viene rilevata da un grande gruppo industriale e ne diventa di fatto una divisione. Magari mantiene il marchio, magari rimane persino nella stessa sede, ma iniziano i trasferimenti: il vecchio amministratore delegato, padre e padrone della società, è sostituito da un dirigente di spicco del gruppo industriale, mentre alcuni dirigenti e professionisti chiave dell'azienda acquisita sono chiamati a dare il loro contributo in altre divisioni del gruppo. E qui sorgono i problemi. Nelle aziende del gruppo lo stile è differente, il modo di vestirsi più sobrio, la comunicazione formale, anche fra colleghi, ci si dà tutti del "Lei". E quel che è peggio si cerca di trasportare questo stile anche nella nuova divisione, creando malumore e scontento negli ex-impiegati della piccola azienda. Molti vendono le azioni, lasciano l'azienda, cercano nuove opportunità altrove. L'elemento chiave che aveva fatto della piccola azienda un successo, quel senso di lealtà, di cameratismo che faceva sì che ognuno si sentisse partecipe degli obiettivi aziendali è svanito. Le varie competenze sono state diluite in una realtà più grande, in una sorta di diaspora, rompendo così le sinergie che si erano create nel tempo. La nuova divisione è un fallimento, nonostante il 70% del vecchio personale sia ancora lo stesso.

Affrontare un cambiamento culturale è complesso, far convergere su un nuovo modello culture differenti lo è ancora di più. Non esiste una soluzione definitiva a questo problema. Ogni caso va valutato a parte. È tuttavia essenziale essere consapevoli delle differenze e valutare, a fronte di ogni scelta, le possibili conseguenze non solo sul piano economico ed organizzativo, ma anche sociale.

Non dimentichiamoci inoltre che se la conoscenza è il vero capitale di un'azienda moderna, essa è sostenuta e si diffonde attraverso le comunità di pratica. Indebolire i legami interni alle varie comunità o non essere in grado di crearne di nuovi fra comunità analoghe, vuol dire perdere molti dei vantaggi che un buon sistema di gestione della conoscenza può dare

a un'azienda. Pensare di bilanciare questa perdita con l'utilizzo di tecnologie informatiche avanzate è pura illusione: non sono mai gli strumenti a garantire la qualità di un lavoro, ma chi li usa.