



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Il ruolo della cultura organizzativa in
un'operazione di *Merger & Acquisition*. Il
processo di integrazione tra due realtà: IW
Bank e Fideuram

Prof.ssa Alessandra Perri

RELATORE

Matr. 247271 –
Eleonora Stacchiotti

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I: DEFINIZIONE DEL CONCETTO DI CULTURA ORGANIZZATIVA	6
1.1 La centralità delle risorse umane in azienda	6
1.2 Come si definisce la cultura organizzativa?	7
1.2.1 Elementi osservabili e valori fondamentali	9
1.2.2 Il ruolo della cultura organizzativa	12
1.2.3 Il legame tra la cultura e la progettazione organizzativa: quattro tipologie di culture	14
1.3 La formazione della cultura aziendale. Il ruolo dei fondatori	17
1.3.1 La costruzione di una cultura sana e di successo	19
1.3.2 La gestione dei valori culturali da parte del <i>management</i>	21
1.4 La coesione culturale e l'esistenza di sottoculture organizzative	22
CAPITOLO II: <i>REVIEW</i> DELLA LETTERATURA SUL RAPPORTO INTERCORRENTE TRA LA CULTURA ORGANIZZATIVA E LE OPERAZIONI DI M&A	25
2.1 Introduzione alle operazioni di fusione e acquisizione	25
2.1.1 La fusione societaria	25
2.1.2 L'acquisizione societaria	26
2.1.3 Il processo di M&A	27
2.2 Il ruolo fondamentale che gioca la cultura organizzativa nel processo di M&A	28
2.3 L'incontro tra due culture organizzative in un'operazione di M&A	30
2.3.1 Il conflitto culturale: il caso delle due banche	33
2.3.2 Uno strumento per evitare lo scontro: la <i>Cultural Due Diligence</i>	35
2.4 Il processo di integrazione <i>post-merger</i>	37
2.4.1 Il processo di integrazione culturale	40
2.5 Il "lato umano" nelle fusioni e acquisizioni	42
2.5.1 Come i membri affrontano il cambiamento	42
2.5.2 Possibili soluzioni per una corretta gestione delle risorse umane	44
CAPITOLO III: ANALISI DEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE TRA FIDEURAM E IW BANK, NELL'AMBITO DELL'ACQUISIZIONE DI UBI BANCA DA PARTE DEL GRUPPO INTESA SANPAOLO	46
3.1 Illustrazione del caso aziendale	46
3.1.1 Presentazione dei due soggetti coinvolti: Fideuram e IW Bank	46
3.1.2 Il processo di acquisizione di Ubi Banca	49
3.1.3 Il successivo processo di integrazione tra Fideuram e IW Bank	51

3.2 Esposizione della metodologia utilizzata	52
3.3 Analisi del caso aziendale e presentazione dei risultati ottenuti	55
3.3.1 Individuazione della tipologia di cultura aziendale di IW Bank precedentemente alla fusione	55
3.3.2 Il post fusione dal punto di vista della cultura	57
3.3.3 L'impatto della fusione sui membri di IW Bank	59
CONCLUSIONI	62
BIBLIOGRAFIA	65
SITOGRAFIA	71

INTRODUZIONE

Le fusioni e le acquisizioni rappresentano delle operazioni cui molteplici imprese sono solite ricorrere al fine di conseguire una serie di vantaggi quali l'espansione della quota di mercato o lo sviluppo di sinergie, assumendo, al contempo, un grado di rischio notevole. Frequentemente il *management*, nello svolgimento di questi processi, concentrandosi in via prevalente sull'analisi di dati economico-finanziari, non tiene conto di un elemento di pari rilevanza: quello della cultura organizzativa. La mancata considerazione di quest'ultima può decretare il fallimento dell'operazione. Il seguente elaborato si pone l'obiettivo di illustrare il ruolo che la cultura organizzativa svolge in un'operazione di fusione o di acquisizione (*Merger and Acquisition*, da cui M&A), indagando l'importanza che tale elemento culturale riveste in tutte le fasi del processo (*pre-merger* e *post-merger*), mostrando i cambiamenti generali e culturali che avvengono post-fusione e come la totalità dei membri affrontano tale transizione.

Nello specifico, lo studio è diviso in tre sezioni o capitoli. Il primo fra questi (Capitolo I) è stato progettato con l'intenzione di esplicitare e far comprendere il concetto di cultura organizzativa nonché di trasmettere l'importanza che essa possiede nell'ambito aziendale. È stata posta massima attenzione all'elemento culturale perché esso è alla base della ricerca condotta. Il capitolo I si apre ponendo in evidenza l'esistenza di un legame stringente tra la cultura organizzativa e la totalità delle risorse umane operanti in azienda. Prosegue con la descrizione dei molteplici elementi annessi alla cultura aziendale quali, ad esempio, il suo legame con la progettazione organizzativa, le diverse tipologie individuate attraverso lo strumento del *Competing Values Framework*, la creazione e la gestione dei valori culturali, l'esistenza delle sottoculture.

Il Capitolo II tratta l'elemento culturale nelle operazioni di fusione e di acquisizione, fornendo una spiegazione concreta di tali processi. Cosa accade quando due entità, ciascuna con una propria cultura aziendale, si incontrano? Può sorgere un conflitto culturale? Sono domande alle quali il capitolo risponde trattando, al contempo, l'imprescindibile processo di integrazione *post-merger*. Infine, si accenna alle conseguenze della fusione sulla totalità dei membri organizzativi.

Il Capitolo III, distinto dai due precedenti, costituisce una sezione di tipo esplorativa. Infatti, viene prima illustrato e poi analizzato uno specifico caso aziendale che coincide con il processo di integrazione tra IW Bank e Fideuram, avvenuto in seguito al processo di acquisizione di Ubi Banca da parte di Intesa Sanpaolo. Questa sezione contiene un'esposizione del caso, della metodologia utilizzata e dei risultati ottenuti.

CAPITOLO I: DEFINIZIONE DEL CONCETTO DI CULTURA ORGANIZZATIVA

1.1 La centralità delle risorse umane in azienda

Volendo condurre, in questo primo capitolo, un'analisi del concetto di cultura organizzativa, si ritiene necessario fare un discorso più ampio e introdurre il ruolo del capitale umano in azienda, essendo quest'ultimo tema strettamente connesso all'ambito primario di ricerca del presente elaborato.

Innanzitutto, nel corso degli anni, si è passati da osservare il singolo come una mera componente dell'organizzazione, a ritenerlo un pilastro fondamentale per la crescita e lo sviluppo dell'impresa stessa. Per tale motivo, si parla di centralità del capitale umano, occupando il singolo individuo una posizione di rilievo nell'organizzazione. Secondo la prospettiva della *Resources Based View*, i singoli individui sono anche i principali possessori di competenze distintive, la cui generazione detiene un ruolo strategico nella creazione di valore prospettico. Pertanto, torna nuovamente a emergere la posizione di rilievo delle risorse umane, la cui centralità non può essere ignorata dal *management* nell'attuazione dei processi di pianificazione (Fontana & Caroli, 2017).

Nello specifico, in linea con le più recenti teorie d'impresa, le risorse umane sono da ritenersi una componente del capitale intangibile dell'impresa, intendendo con capitale intangibile un insieme di fattori che, seppur non manifesti, contribuiscono in maniera significativa al buon funzionamento dell'organizzazione (Festré & Giustiniano, 2010).

In questo scenario, una volta evidenziato il ruolo centrale delle risorse umane, è necessario fare una riflessione in merito al fatto che i membri delle aziende sono gli uni differenti dagli altri in termini di temperamento, comportamento e modo di pensare o di agire. Questi ultimi, intesi singolarmente, non assicurerebbero il corretto svolgimento dell'attività imprenditoriale se non fossero uniti da appositi meccanismi, poiché è probabile che le loro azioni sarebbero orientate verso direzioni dissimili. Dunque, è proprio per far fronte a tale necessità che subentra la cultura organizzativa, intesa come un insieme di valori accettati e condivisi all'interno dell'impresa, un elemento non visibile che funge da collante tra le varie sezioni dell'organizzazione, favorendone il coordinamento interno e l'omogeneizzazione dei comportamenti (Daft, 1998).

Alla luce di quanto è emerso è possibile comprendere il nesso esistente tra le risorse umane e la cultura organizzativa. Un'efficace gestione manageriale deve essere orientata verso un duplice

obiettivo: da un lato, un'attenta considerazione del capitale umano è centrale, dall'altro è necessario favorire uno sviluppo proficuo della cultura aziendale, trattandosi di elementi interconnessi e parimenti rilevanti ai fini dell'acquisizione del vantaggio competitivo. I successivi paragrafi di questo primo capitolo saranno pertanto dedicati ad approfondire il concetto di cultura organizzativa.

1.2 Come si definisce la cultura organizzativa?

Nel corso degli anni, la letteratura scientifica relativa al *management* delle imprese, interessata a delineare le implicazioni inerenti alla cultura organizzativa, ha fatto emergere la stretta relazione esistente tra la cultura, la *performance* delle organizzazioni e il comportamento delle persone, nonché la loro attitudine. La cultura organizzativa può essere considerata un fattore determinante per il raggiungimento del successo; per tale motivo è rilevante che i *leaders* siano consapevoli del ruolo significativo che la cultura può rivestire (Warrick, 2017).

Nello specifico, l'analisi di un'organizzazione non può prescindere dallo studio della sua cultura, essendo quest'ultima un elemento che consente di spiegare la strategia adottata, la struttura interna e l'ambiente lavorativo, gli obiettivi preposti e il comportamento dei membri. Le culture possono differire in maniera significativa tra le varie organizzazioni; da un lato, possono esservi culture che tirano fuori il meglio dalle persone, le uniscono rispetto a obiettivi e valori comuni, mentre dall'altro possono esservi culture che, anziché favorire il coordinamento all'interno della struttura, creano un clima di tensione caratterizzato, al tempo stesso, da picchi di stress, morale basso e mancanza di fiducia. Di conseguenza, è fondamentale comprendere in che modo intervenire su questo elemento, in quanto la *performance* generale è influenzata in misura rilevante da ciò che accade internamente all'azienda (Warrick *et al.*, 2016).

Compreso il suo ruolo cruciale, il passo seguente consiste nella definizione del concetto di cultura organizzativa. Nel corso degli ultimi trent'anni, sono state proposte numerose definizioni di cultura organizzativa e la maggior parte di esse fa riferimento a interpretazioni, valori e norme condivise.

Primo fra tutti, E. H. Schein, professore di *Management* presso la *Sloan School of Management* del MIT, ha definito la cultura organizzativa come l'insieme coerente di assunti fondamentali che sono stati inventati, scoperti e sviluppati da un dato gruppo, assimilando modelli comportamentali che hanno permesso di affrontare i problemi legati all'adattamento esterno e all'integrazione interna. Qualora il loro funzionamento venga considerato sufficientemente valido, tali assunti divengono il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi, venendo pertanto tramandati

anche ai nuovi membri (Schein, 1990). Di conseguenza, la forza interna di una cultura è data dall'intensità delle esperienze di adattamento, dai meccanismi di integrazione e dagli assunti condivisi dai fondatori e dai *leaders* del gruppo (Schein, 1983).

L'ansia e il senso di incertezza che il gruppo percepisce di fronte all'imprevedibilità degli eventi che possono avvenire è ridotta dall'apprendimento condiviso, dal senso di conforto e di sostegno che si viene a creare. Tale concetto può essere traslato a livello societario, facendo riferimento a un gruppo di individui che, essendo accomunati dalla stessa cultura aziendale, condividono modi di pensare, di agire e modelli comportamentali che permettono loro di affrontare con consapevolezza e distensione l'incapacità di previsione degli eventi futuri.

Un'altra definizione, ancor più vicina alla realtà aziendale, è stata proposta da E. Jaques il quale ha delineato la cultura organizzativa come l'insieme di valori, di credenze, di modi di pensare e di agire che sono condivisi, in misura maggiore o minore, dai membri dell'organizzazione e che i nuovi membri sono tenuti ad acquisire, in modo da diventare parte integrante dell'azienda. Questi valori sono insegnati come il modo corretto di comportarsi (Jaques, 1951).

Nello specifico, tra le varie definizioni di cultura organizzativa, quella fornita da Schein (1990) sarà presa come riferimento nell'intero elaborato, esprimendo al meglio il concetto che si sta trattando e delineando tutti gli aspetti connessi a quest'ultimo.

In generale, per concludere, la cultura fornisce un senso di identità organizzativa ed è la componente informale che distingue un'azienda dalle altre. Soltanto coloro che vivono l'impresa dall'interno possono comprenderla in maniera esaustiva. Non solo, la cultura conduce alla creazione di un senso di appartenenza tra i vari membri organizzativi, rafforzando le loro convinzioni e plasmando i loro comportamenti (Yeboah & Lomotey, 2019).

In aggiunta a ciò, ci sono dei casi in cui l'impresa vuole formulare e scrivere la propria cultura, essendo costituita sia da elementi espliciti sia da elementi taciti; questi ultimi, in un tale processo, possono risultare maggiormente insidiosi da enunciare a causa delle loro caratteristiche.

Inoltre, nella maggior parte dei casi, la cultura è solita passare inosservata: è solo quando i *leaders* vogliono attuare nuove strategie o sistemi che risultano in contrapposizione con i valori culturali che gli stessi devono confrontarsi con il potere e la resistenza al cambiamento esercitati dalla cultura (Daft, 2021).

1.2.1 Elementi osservabili e valori fondamentali

Un rischio comune in cui il *management* incorre è legato a un'eccessiva semplificazione e banalizzazione delle tematiche attinenti alla cultura organizzativa; quando ciò accade, la sua mancata considerazione ostacola il processo che si è intenzionati a intraprendere.

È possibile fare riferimento alla cultura come quell'elemento che esprime il modo di agire dei componenti di un'azienda, i simboli e i rituali della stessa. Questi ultimi due elementi sono da considerarsi manifestazioni della cultura, ma non esprimono nulla di più, non mostrano quanto la cultura sia radicata o, ancora, quali siano i valori dai quali essa ha preso forma (Schein, 2000).

E. H. Schein, nel libro "*Organizational Culture and Leadership*" (2016), delinea per la prima volta tre diversi livelli della cultura, dal più visibile (vale a dire, quello immediatamente osservabile, che più contribuisce a formare nell'osservatore una prima impressione dell'azienda) al più celato e sottinteso: gli artefatti, i valori dichiarati e gli assunti taciti condivisi (Fig. 1.1). La tesi fondamentale che viene espressa è che, per comprendere a fondo una cultura, devono essere precedentemente conosciuti e analizzati tutti e tre i livelli sopra citati.

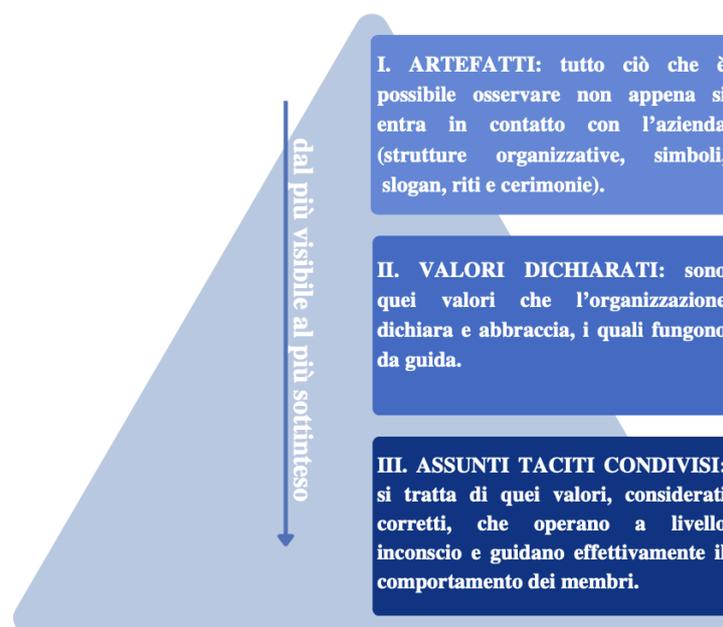


Fig. 1.1 *I tre livelli di cultura* (Elaborazione personale tratta da Schein, E. H. (2000). *Culture d'impresa*, figura 2.1 p. 18)

Primo livello: artefatti

Gli elementi che appaiono con tutta evidenza non appena un osservatore si avvicina all'azienda prendono il nome di artefatti; questi ultimi costituiscono la parte più visibile dell'organizzazione e per tale motivo sono facilmente osservabili ma, al contempo, la loro interpretazione può risultare difficoltosa (Schein & Schein, 2016).

Ad esempio, entrando in una determinata azienda (A), si potrebbero notare dei particolari segni distintivi, come l'ambiente circondato da ampie finestre che permettono alla luce di entrare e illuminare l'intero luogo di lavoro, la mancanza di porte tra un ufficio e l'altro e i lavoratori vestiti in maniera informale. Tutto ciò, agli occhi dell'osservatore, trasmetterebbe un senso di inclusione. Differentemente, entrando in una seconda azienda (B) si potrebbero osservare delle postazioni di lavoro ben definite, delle conversazioni rigide e un abbigliamento piuttosto formale. In tale circostanza, l'osservatore potrebbe essere indotto a pensare che le organizzazioni A e B siano animate da differenti valori culturali.

In realtà, tale conclusione risulta meno certa di quanto si possa erroneamente pensare, in quanto non è possibile stabilire con precisione il grado di similarità di due culture semplicemente girando per i corridoi o ascoltando quello che accade tra le mura dell'azienda. A livello di artefatti la cultura ha un immediato impatto emotivo, mentre "il perché" di questo modo di agire deve essere indagato più a fondo (Schein, 2000).

Prima di passare a discutere del perché le due aziende sono organizzate in modo differente e del perché i membri agiscono in una certa maniera piuttosto che in un'altra, è corretto precisare quale siano concretamente gli elementi direttamente osservabili di un'organizzazione.

Nello specifico, gli artefatti comprendono una serie di elementi come i riti e le cerimonie, le storie e gli *slogan*, i simboli, le strutture organizzative, i sistemi di controllo e i rapporti di potere.

In primis, con il termine 'riti e cerimonie' si intende una serie di eventi speciali, organizzati dall'impresa e rivolti a un pubblico esteso; in generale, rappresentano dei momenti di condivisione di idee e pensieri tra i vari partecipanti e, al tempo stesso, delle ottime occasioni per rinsaldare i valori dell'azienda (Daft, 2021). Le storie sono racconti di eventi realmente accaduti, narrate per trasmettere e per mantenere saldi i valori fondamentali dell'impresa, diversamente, gli *slogan* non sono altro che mantra o frasi motivazionali che contraddistinguono l'azienda e contribuiscono alla sua identificazione come, ad esempio, il motto "*Delivering Happiness*" dell'azienda americana Zappos (Daft, 2021). I simboli sono quei segni rappresentativi di un valore più profondo al quale rimandano, così come la disposizione delle sale riunioni e degli uffici che riflettono gli assunti dell'organizzazione (Daft, 2021). Infine, vi sono le strutture organizzative, i sistemi di controllo e i

rapporti di potere che indicano il grado di flessibilità o rigidità dell'azienda, se sussistono rapporti di natura formale o informale nonché la disposizione dell'assetto gerarchico.

Questi artefatti (storie, simboli, etc.), appena discussi, presentano una minor resistenza al cambiamento rispetto ad altri elementi (quali sono i valori dichiarati e gli assunti taciti) che, pur essendo meno evidenti, risultano più radicati nella cultura organizzativa (Daft, 2021).

Secondo livello: valori dichiarati

Il secondo è il livello cosiddetto dei valori dichiarati, più profondo rispetto al precedente. Con tale espressione si intende far riferimento a quei valori e a quelle consuetudini che l'organizzazione dichiara, sostiene e abbraccia. Giunti a questo punto, si inizia allora a comprendere quello che è importante per un'azienda e gli elementi che costituiscono una sorta di guida.

Prendendo nuovamente in esame il precedente esempio delle due aziende A e B e ipotizzando lo svolgimento di un'intervista verso coloro che lavorano all'interno di queste due imprese, emerge che, paradossalmente, esse condividono gli stessi valori di base: infatti, sono entrambe *customer oriented*, privilegiano il lavoro in *team*, sono attente alla qualità del prodotto, etc. Quindi, stando a questo livello, si hanno ancora evidenti difficoltà nell'intuizione della cultura di ciascuna azienda poiché entrambe hanno mostrato artefatti specularmente opposti nonostante i valori dichiarati in maniera esplicita siano piuttosto simili. Sussistono allora delle incongruenze che possono essere risolte accedendo a un livello ancora più profondo, quello degli assunti taciti condivisi (Schein, 2000).

Terzo livello: assunti taciti condivisi

Per ottenere una piena comprensione del terzo e ultimo livello, è necessario riflettere sulle organizzazioni assecondando una prospettiva storica. Di norma, le aziende vengono create a partire dall'iniziativa di singoli individui o di gruppi ristretti, ciascuno con un proprio *background* e contraddistinti da proprie convinzioni e credenze. I valori che sono trasmessi inizialmente alla neo-organizzazione, afferma Schein, devono essere coerenti con l'ambiente in cui la stessa è inserita, altrimenti la probabilità di ottenere un vantaggio competitivo e di avere successo si riduce notevolmente. Nel caso in cui questi valori siano effettivamente in linea con l'ambiente circostante e conducano l'organizzazione al raggiungimento degli obiettivi prefissati, emergerà la tendenza a ritenerli "corretti" e verranno condivisi e interiorizzati per mezzo di un processo congiunto di apprendimento e, con il trascorrere del tempo, saranno dati sempre più per scontati.

Alla luce di quanto affermato, è possibile avere un quadro completo circa l'esempio delle aziende A e B. Affinché si possa ottenere una reale comprensione dei loro valori culturali non è possibile soffermarsi unicamente sul primo e secondo livello, ma è necessario indagare le determinanti causali del comportamento dei loro membri che operano senza che gli stessi ne siano del tutto consapevoli, ovvero gli assunti taciti condivisi.

In ultima analisi, ciò che differenzia realmente le due aziende sono i valori e le convinzioni che appartengono al passato e che sono, dopo anni di attività, dati per scontati. Interpellati a riguardo, i membri dell'organizzazione non sarebbero restii a comunicarli e dichiararli, ma piuttosto sarebbero impossibilitati a farlo, in quanto questi ultimi sono taciti e operano a livello inconscio: rappresentano l'essenza della cultura, quella parte che non può essere toccata con mano (Schein, 2000).

1.2.2 Il ruolo della cultura organizzativa

Il concetto di cultura favorisce la stabilità strutturale; la cultura è la principale forza stabilizzatrice, ciò che sopravvive anche quando alcuni membri dell'organizzazione se ne vanno (Schein & Schein, 2016). Infatti, di norma, le organizzazioni vengono create per la realizzazione di più scopi specifici mentre la loro sopravvivenza dipende strettamente dalla misura in cui gli obiettivi fissati vengono raggiunti. Esse, in quanto entità aperte, interagiscono con una varietà di soggetti e attori nel loro ambiente di riferimento e, di volta in volta, nello svolgimento delle loro azioni ottengono dei *feedback* dall'esterno in merito al grado di raggiungimento dello scopo. Quando queste valutazioni esterne restituiscono un esito positivo vuol dire che le aziende stanno raggiungendo il successo; se continuano ad averlo nel tempo, i valori e i modelli comportamentali adottati nel primo stadio di vita diventano dei "presupposti di base" che delinano il cosiddetto DNA culturale. Queste credenze gradualmente modellano e rinforzano l'identità del gruppo ("questo è ciò che siamo, questo è ciò che facciamo e queste sono le nostre convinzioni"). Dunque, per tale motivo all'inizio del paragrafo si è fatto riferimento alla stabilità strutturale.

La cultura aziendale, in aggiunta al ruolo appena descritto e al fornire ai suoi membri un senso di identità, incoraggiando la cooperazione, svolge un'altra serie di funzioni rilevanti che hanno catturato l'interesse di vari studiosi e ricercatori.

J. Martin e C. Siehl (1983), note ricercatrici di organizzazione comportamentale, hanno individuato tre funzioni principali della cultura organizzativa che riassumono le ricerche condotte in merito fino a quel momento. Primariamente, le culture forniscono un'interpretazione della storia di un'azienda nonché vari spunti e indizi che i membri, appartenenti all'organizzazione, possono utilizzare per

interpretare il loro comportamento futuro. In secondo luogo, le culture, come affermato in precedenza, inglobano una serie di assunti e convinzioni radicati nel tempo che portano i membri, nella maggior parte dei casi, a lavorare con la dovuta dedizione per qualcosa in cui credono saldamente. Inoltre, le culture fungono da meccanismi di controllo che, in maniera sia diretta che informale, favoriscono o scoraggiano lo sviluppo di determinati modelli comportamentali; esse, essendo interpretate come un set di valori e modi “giusti”, filtrano i diversi atteggiamenti, socialmente accettati (Martin & Siehl, 1983).

In un ulteriore contributo, Trice e Beyer (1993) hanno evidenziato il ruolo di primaria rilevanza che una cultura aziendale unificata, correttamente sviluppata e gestita, riveste nel raggiungimento del successo. I due autori, a livello di importanza, hanno posizionato sullo stesso piano della cultura una strategia aziendale vincente, una solida presenza sul mercato e dei notevoli vantaggi tecnologici; in realtà, la rilevanza e il potere della cultura derivano dalla sua capacità di facilitare la formazione di un sistema di interpretazione comune cui segue una riduzione delle incertezze collettive, la creazione di ordine sociale, la garanzia della trasmissione continuativa di valori chiave e norme tra generazioni, l'illustrazione della visione futura. La tesi che la cultura sia un fattore critico, al fianco della strategia, e della presenza sul mercato, nell'ottenimento del successo di lungo periodo è stata confermata per mezzo di un'intervista condotta su 75 analisti finanziari, ognuno dei quali ha esaminato le *performance* di 12 aziende di alto profilo e di 10 aziende aventi prestazioni peggiori. Nonostante nella maggior parte dei casi essi conferiscano importanza a dati concreti, tutti hanno riconosciuto la potenzialità della cultura, ad esclusione di un'analista dei 75 secondo il quale la cultura ha avuto un impatto limitato sulle *performance* aziendali (Trice & Beyer, 1993).

Per di più le organizzazioni, a prescindere che siano piccole unità decisionali o aziende di dimensioni notevoli, sono solite incontrare due problematiche: una, relativa all'adattamento all'ambiente esterno e un'altra rispetto al tema dell'integrazione interna.

La cultura interviene in entrambi i casi. Essa affianca l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi, orientando i comportamenti dei dipendenti e aiutando l'azienda stessa a reagire immediatamente alla mossa di un concorrente o all'esigenza di un cliente. D'altra parte, la cultura, determinando il modo di comunicare, di cooperare e di risolvere i problemi, crea una situazione in cui i membri possono lavorare nella maniera più efficiente possibile (Cerica, 2009).

1.2.3 Il legame tra la cultura e la progettazione organizzativa: quattro tipologie di culture

Alcune evidenze hanno rilevato l'esistenza di un legame tra la cultura e la progettazione organizzativa. Che cosa significa? Di norma, il *management* conosce e comprende tale correlazione tra i due elementi appena citati, tanto da auspicare che i valori culturali siano in grado di rinsaldare la strategia e la struttura adottate dall'impresa; è proprio in questo modo che l'azienda può operare con efficacia e, conseguentemente, ottenere un vantaggio nel suo ambiente di riferimento.

Dunque, ad esempio, un'azienda attiva nel segmento *hi-tech*, e quindi parte di un ambiente che richiede allo stesso tempo flessibilità e velocità di reazione a causa dei cambiamenti frequenti e repentini che vi sono, dovrebbe sviluppare una cultura aziendale che ne favorisca l'adattabilità; traslando il caso ai nostri giorni, attive nel settore sono quelle aziende cosiddette *Internet Based* come Meta, Amazon o Google.

La conoscenza di questo nesso è fondamentale e, generalmente, quando i *managers* ne sono consapevoli l'organizzazione risulta progettata in maniera idonea. Il problema potrebbe presentarsi nel caso in cui essi non lo tengano in considerazione (Daft, 2021).

Pertanto, esistono varie tipologie di cultura organizzativa, ciascuna più o meno vicina alla natura dell'azienda; nel corso degli anni, sono stati numerosi i ricercatori che, volendo categorizzarle, si sono adoperati per creare dei modelli.

In questa sede, per esporre le varie tipologie di cultura aziendale, sarà preso in riferimento il *Competing Values Framework* (CVF), un modello a matrice sviluppato da Cameron e Quinn a partire da un precedente studio condotto da John Campbell nel 1974 sulla definizione degli indicatori di efficacia di un'organizzazione. Di fatto, da tale ricerca sono emersi 39 indicatori differenti dell'efficacia organizzativa, numero troppo elevato per consentirne un'agevole applicazione pratica. Per tale ragione, Quinn e Rohrbaugh (1983), grazie ad un'analisi statistica, hanno messo in risalto due dimensioni principali: una distingue i criteri di efficacia che esaltano la flessibilità e il dinamismo da quelli che enfatizzano la stabilità, l'ordine e il controllo; l'altra differenzia i criteri di efficacia che enfatizzano l'integrazione e un orientamento interno da quelli che prediligono la differenziazione e un orientamento esterno. Ad esempio, a seconda delle caratteristiche ambientali, alcune organizzazioni saranno da reputarsi efficaci se flessibili (es. Apple), altre, al contrario, se stabili (es. università); ancora, andrà analizzato se queste si concentrano principalmente sui loro elementi interni oppure sull'interazione con attori esterni. Unendo queste due dimensioni, prendono forma quattro quadranti che, chiaramente, risultano essere in competizione sulla diagonale. Ciascun quadrante definisce dei valori fondamentali in base ai quali vengono esternati i giudizi sulle organizzazioni.

Quinn e Rohrbaugh, in un secondo momento, hanno deciso di assegnare a ogni quadrante delle etichette che avrebbero esaltato le principali caratteristiche dell'organizzazione: clan, mercato, gerarchia, adhocrasia come espressione delle principali forme organizzative. La solidità delle sopra citate dimensioni hanno consentito di guardare a ogni quadrante come a un diverso tipo di cultura aziendale (Fig. 1.2); infatti, ogni quadrante contiene diversi valori di base che compongono una cultura organizzativa (Cameron & Quinn, 2006).



Fig. 1.2 *The Competing Values Framework* (Elaborazione personale tratta da Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, figura 3.1 p.35).

Perdipiù, in tale circostanza, Cameron e Quinn hanno elaborato uno strumento aggiuntivo, cosiddetto *Organizational Culture Assessment Instrument* (da cui, OCAI), che consente di diagnosticare, sulla base delle tipologie esistenti di cultura (tramite CVF), quale sia la direzione dominante di una singola organizzazione, permettendo al tempo stesso la valutazione della forza e della congruenza culturale (Cameron & Quinn, 2006).

Le principali tipologie individuate da Cameron e Quinn tramite il *Competing Values Framework* sono:

- I. **Cultura di clan.** Di norma, tale cultura si caratterizza per un forte coinvolgimento dei membri dell'organizzazione e, al tempo stesso, per un ambiente esterno turbolento ed animato da repentini cambiamenti. Le organizzazioni che sviluppano una cultura di clan

si impegnano a creare le condizioni che permettano di tirar fuori l'impegno e la lealtà dei lavoratori. Come indica il termine stesso, tale cultura predilige il lavoro in *team* cosicché i dipendenti possano condividere tra loro valori, convinzioni e obiettivi. È una cultura che pone il dipendente al centro di ogni processo poiché l'assunto di base è che i lavoratori, essendo prima di tutto degli *stakeholders* interni, debbano stare bene. Nel posto di lavoro si respira un clima amichevole in cui le persone, altamente coinvolte, condividono molto di sé stesse; i *leaders* divengono, a tutti gli effetti, dei mentori impegnati a coordinare i membri dell'organizzazione ai quali vengono richieste la lealtà e la fedeltà, nonché l'impegno e la passione. Tipicamente nota nel settore sanitario.

- II. **Cultura della gerarchia.** Tale tipologia si contraddistingue per la presenza di chiare linee di autorità decisionale, per regole e procedure standardizzate e per precisi meccanismi di controllo. Risulta essere la chiave del successo per quelle organizzazioni che operano in un ambiente stabile, in settori piuttosto maturi e a basso sviluppo tecnologico (*low-tech sectors*). Quindi, le aziende caratterizzate da una cultura della gerarchia sono guidate da *leaders* impegnati nello sviluppo di norme e procedure standard che indirizzano l'attività quotidiana dei membri dell'organizzazione. In questo modo, l'organizzazione risulterà essere efficiente. I principali obiettivi di lungo periodo sono: stabilità, efficienza e prevedibilità mentre l'elaborazione di politiche formali e un'attenta pianificazione sono da considerarsi elementi fondamentali per far funzionare l'organizzazione senza impedimenti e con continuità. Tale tipologia di cultura è diffusa nel settore della medicina, bancario e assicurativo, dei trasporti.
- III. **Cultura di mercato.** Un'organizzazione primariamente interessata a essere competitiva e a mantenere un'elevata produttività adatterà preferibilmente questo tipo di cultura, anche detta cultura del risultato. Qui, il focus è proprio sul raggiungimento di determinati obiettivi quali la crescita del fatturato, della quota di mercato, della redditività. I *leaders* sono rigidi e pretenziosi; l'enfasi sulla vittoria è il collante che tiene unite le varie parti dell'organizzazione. Coloro che raggiungono gli obiettivi attesi vengono decisamente ricompensati, in quanto parte di un sistema che assegna bonus e promozioni non in base all'anzianità, bensì all'ottenimento di risultati. Infine, tale tipologia di cultura viene spesso acquisita dall'organizzazione che opera in un ambiente stabile, chiamata a soddisfare richieste piuttosto esigenti dei consumatori e che si prepone il conseguimento di specifici obiettivi. Tipicamente sviluppata da aziende di tipo manifatturiero.

IV. **Cultura adhocratica.** Si differenzia per il fatto di favorire la creazione di un ambiente di lavoro creativo dove le persone sono chiamate ad acquisire una serie di rischi e non ad assumere un atteggiamento passivo. Di norma, tale tipologia di cultura viene sviluppata dalle organizzazioni che sono esposte a repentini cambiamenti ambientali, i quali richiedono alle stesse flessibilità di adattamento. Infatti, esse devono soddisfare le mutevoli esigenze dei consumatori e per farlo necessitano di una *leadership* innovativa e visionaria. Una sfida importante è realizzare prodotti e servizi innovativi da offrire al mercato (al fine di conseguire un incremento della competitività e in seguito della redditività) nonché cogliere rapidamente le opportunità profittevoli che si presentano nell'ambiente esterno. Il collante che unisce le varie parti è l'impegno per la sperimentazione e l'innovazione mentre l'organizzazione promuove la libertà e l'iniziativa individuale. Tale tipologia di cultura è solitamente acquisita da aziende del tipo *start-up* o operanti nei settori cd. *hi-tech*.

Come si è potuto constatare, il *Competing Values Framework* è un modello descrittivo che sarà preso in considerazione anche durante lo svolgimento dell'analisi del caso aziendale. Esso non tratta l'esistenza di una cultura organizzativa migliore dell'altra, poiché realmente non esiste; piuttosto, una tipologia di cultura rispetto a un'altra potrebbe funzionare o adattarsi meglio a uno specifico contesto e ambiente: spetta all'organizzazione capire e decidere quale sia la migliore tipologia in base alla propria circostanza.

Infine, nonostante ci siano una serie di strumenti di categorizzazione, è stato preso in considerazione il *Competing Values Framework* perché non solo presenta una base scientifica eccellente, ma anche un'applicabilità pratica altrettanto notevole (Cameron & Quinn, 2006).

1.3 La formazione della cultura aziendale. Il ruolo dei fondatori

La conoscenza di come la cultura prenda inizialmente forma e il ruolo svolto dai *leaders* in tale processo sono da considerarsi dei tasselli fondamentali nel più ampio quadro di questa analisi. Innanzitutto, le organizzazioni non nascono in maniera spontanea o accidentale; al contrario, è consuetudine che l'organizzazione stessa si formi a partire dalla volontà di uno o più singoli, i quali sanno che l'unione delle forze e delle azioni di più individui permette la realizzazione di qualcosa che non è possibile ottenere con la sola azione individuale. Nel caso concreto di un'impresa, i singoli dei

quali si è appena parlato coincidono con la figura dell'imprenditore. Il processo di formazione della cultura aziendale inizia con l'istituzione del gruppo (Schein, 1983).

Una volta costituita, l'organizzazione a questo punto operante si trova da subito ad affrontare una serie di sfide, siano esse esterne o interne, le quali devono essere superate: sono proprio in questi momenti che la cultura si realizza. Quando il modo di agire dell'azienda, instillato dai fondatori, fornisce un adattamento trionfale alle sfide ambientali e garantisce il successo, quei valori, vengono considerati corretti; dunque, condivisi e mantenuti (Schein & Schein, 2016).

Pertanto, la cultura di un'azienda è legata alle convinzioni, agli assunti, alla personalità e alle esperienze dei suoi fondatori o imprenditori; con il trascorrere del tempo, è possibile che si verifichino dei leggeri cambiamenti culturali, per cause esogene o endogene, mentre resta salda l'impronta trasmessa inizialmente. I valori dei fondatori divengono una parte integrante della cultura aziendale nella misura in cui aiutano l'azienda ad avere successo (Schein, 2000).

In questo contesto, un esempio significativo attiene alla storia della gigantesca multinazionale Amazon, la qual cultura aziendale riflette i valori del suo fondatore Jeff Bezos. L'attenzione al cliente, l'apertura all'innovazione e la propensione all'azione sono valori che J. Bezos ha impresso alla cultura di Amazon. Non solo, egli ha da sempre promosso l'immagine ideale di un *leader* che deve mostrarsi tenace, coraggioso e fedele alle proprie convinzioni nonché in grado di contestare fatti non in linea con le proprie aspettative. Questo è senza dubbio il DNA di Amazon; questi sono i valori che, trasmessi dal primo imprenditore, hanno portato l'azienda ad essere l'odierno colosso americano e, poi, a raggiungere un successo straordinario senza eguali; grazie a quest'esperienza di successo, tali valori sono tutt'oggi condivisi, mantenuti e, in un certo senso, sono stati istituzionalizzati (Stone, 2014).

In tal processo di formazione della cultura, il fondatore gioca un ruolo importante così come il settore e l'ambiente in cui l'organizzazione opera: possono esservi dei settori che implicitamente richiedono pratiche più rigide che favoriscano la stabilità, altri più flessibili orientati all'innovazione.

Pertanto, allo stadio iniziale del ciclo di vita aziendale la cultura è la prima risorsa posseduta dall'organizzazione. Sembra esserci una relazione lineare tra il raggiungimento del successo e il rafforzamento della cultura poiché quando l'azienda ha successo, la cultura si rinforza. Inversamente, se l'attività svolta dall'organizzazione è fallimentare non c'è alcuna probabilità che i valori impressi dai *leaders* non siano accantonati e i *leaders* stessi distanziati (Schein, 2000).

Tale processo di formazione della cultura, che vede un ruolo così accentuato del fondatore, è valido anche nelle strutture olocratice? Innanzitutto, le olocrazie si basano sulla filosofia del *self-management*: di fatto, si tratta di strutture piatte che, attraverso dei *teams* autogestiti, distribuiscono il processo decisionale e l'autorità. Queste squadre in cui gli individui svolgono una serie di ruoli

prendono il nome di “cerchi” e rappresentano gli elementi costitutivi dell’organizzazione (Bernstein *et al.*,2016).

La domanda sopra elaborata prevede una risposta affermativa poiché, anche in queste aziende di tipo organico (*peer-to-peer*), la cultura viene originariamente architettata dal fondatore (Warrick *et al.*, 2016). L’unica differenza rispetto ad altre tipologie di organizzazioni (di tipo verticale, come normalmente sono conosciute) potrebbe riguardare la tipologia di valori che sono promossi nelle olocrazie, quali l’adattabilità e la flessibilità, la collaborazione tra pari, l’assunzione dei rischi. In origine, l’imprenditore (o se più di uno, gli imprenditori) che ha avuto l’idea, contraddistinto da una personalità forte, instillerà determinati valori mentre, in un secondo momento, si metterà su di un livello paritario, trattandosi di organizzazioni decentralizzate, dove non esistono capi formalmente definiti (Kumar & Mukherjee, 2018).

Tra le organizzazioni che hanno adottato questo approccio innovativo, vi è Zappos, nota per la sua cultura aziendale unica che promuove l’autogestione. Tony Hsieh, nella veste di imprenditore-fondatore, è stato il primo artefice della cultura aziendale di Zappos (Warrick *et al.*, 2016).

In conclusione, è rilevante notare che la cultura, nonostante sia instillata dal fondatore nelle prime fasi del ciclo di vita aziendale, è un elemento che riguarda la totalità dei membri dell’organizzazione; nello specifico, l’elemento culturale non guida esclusivamente l’azione dei fondatori o dei *leaders* ma di tutti i membri aziendali.

1.3.1 La costruzione di una cultura sana e di successo

I numerosi studi condotti sul tema della cultura aziendale forniscono spunti preziosi per comprendere l’importante ruolo che essa svolge a più livelli: sul successo o sul fallimento delle organizzazioni, sull’abilità di attrarre e mantenere figure talentuose all’interno dell’azienda e sulla misura in cui influisce sul morale e, più in generale, sul clima organizzativo. Purtroppo, non sempre il *leader* è conscio che una cultura sana apporta all’azienda numerosi vantaggi e, allo stesso modo, consente la minimizzazione dei costi annessi all’eventualità di avere una cultura malsana.

Per il *leader* non è importante soltanto creare una cultura aziendale bensì adoperarsi affinché quella creata sia una cultura sana e di successo. Alcuni *leaders* pensano erroneamente che basti proclamare i valori desiderati e la cultura ambita perché quest’ultima prenda forma e si realizzi. Al contrario, per la costruzione di una cultura di successo è richiesto un lavoro intelligente e il compimento di azioni mirate, le quali devono prevedere un allineamento tra la cultura stessa e la *vision* aziendale nonché tra la cultura e la strategia dell’azienda (Warrick *et al.*, 2016).

Per modellare una cultura di successo, sono necessari dei driver specifici (Fig. 1.3) che devono essere allineati in modo tale da sostenersi a vicenda.

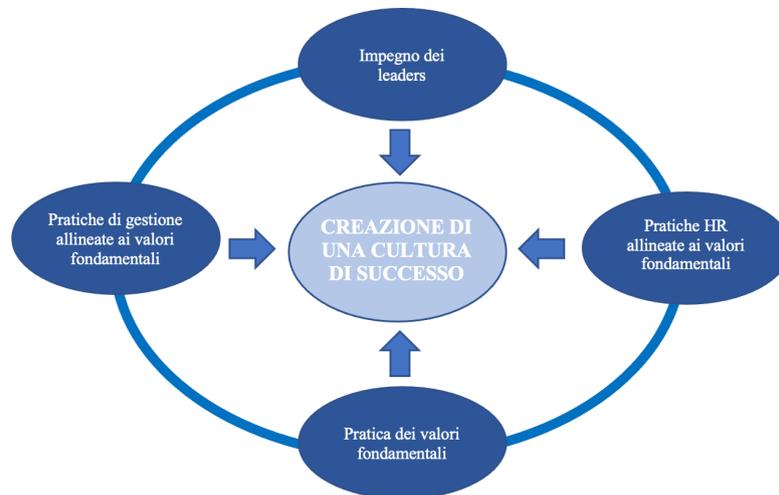


Fig. 1.3 *Quattro leve nella creazione di una cultura sana e di successo* (Elaborazione personale tratta da Warrick *et al.* (2016). *Building high performance cultures*, figura 1 p.65)

Innanzitutto, i maggiori esponenti aziendali devono fornire sostegno e supporto nonché prendere attivamente parte alla costruzione della cultura desiderata. In questo processo, risulta essere altrettanto importante il coinvolgimento di tutti i livelli di *leadership*. La formazione di una cultura di questo genere richiede anche una comunicazione aperta, frequente e multidimensionale per mezzo di riunioni, e-mail o blog in modo tale che i valori siano noti a tutti i membri dell'organizzazione e siano, in un secondo tempo, praticati. Inoltre, per favorire una cultura sana è possibile allineare le pratiche generali di gestione ai valori fondamentali nonché adeguare le pratiche di gestione delle risorse umane, le cosiddette pratiche HR, ai valori culturali. Nel concreto, ciò comporta che i nuovi membri vengano selezionati tra i candidati in seguito alla verifica del possesso di competenze tecniche e alla valutazione del loro profilo rispetto alla cultura aziendale. Quindi, è possibile che individui talentuosi non siano assunti perché incompatibili con la cultura. Un processo ben articolato di *screening*, selezione e formazione dei candidati è d'aiuto nella costruzione di una cultura sana. Pertanto, dopo aver approfondito il processo di formazione e dopo aver analizzato quali leve il *leader* può sfruttare per fare in modo che tale cultura di successo, è importante comprendere come quest'ultima possa essere sostenuta nel tempo.

In primo luogo, Warrick suggerisce l'implementazione di determinati meccanismi che permettano di ricevere *feedback* da una serie di *stakeholders* chiave, ciò per evitare che il *leader* non riesca più a capire come i dipendenti e i clienti percepiscano la cultura aziendale. Inoltre, è necessario prestare la dovuta attenzione nel recepimento e nella gestione di potenziali minacce culturali. Al tempo stesso, emerge anche la necessità di educare il Consiglio di Amministrazione (o l'organo amministrativo) sull'importanza della cultura poiché nel momento in cui il Consiglio prende una decisione che coincide con l'assunzione di un nuovo *leader*, è possibile che la cultura, perfezionata con anni di fatica, sia rovesciata, dopo aver tentato l'adattamento alla cultura esistente.

Per ultimo, in questo paragrafo sono stati esposti diversi suggerimenti o spunti che i *leaders* possono seguire per la costruzione di una cultura di successo volendo precisare che tale analisi è stata condotta con dedizione essendo la cultura uno tra gli elementi sul quale le aziende possono far leva per ottenere un vantaggio competitivo (Warrick *et al*, 2016).

1.3.2 La gestione dei valori culturali da parte del *management*

In questo paragrafo sarà trattato il ruolo del *management* nella gestione della cultura, essendo quest'ultima da reputarsi, come affermato in precedenza, un elemento impattante sulla *performance* aziendale. Kotter e Heskett, due esponenti della *Harvard Business School*, hanno condotto un'indagine dalla quale è emerso che le organizzazioni che gestiscono attivamente i valori culturali ottengono prestazioni migliori rispetto a quelle che non sono interessate a farlo. Nello stesso manuale "*Corporate Culture and Leadership*", i due autori hanno affermato che tali valori culturali devono essere orientati dal *management*, ma il fine ultimo di tale indirizzamento non deve essere esclusivamente la creazione di una cultura "forte", poiché quest'ultima, da sé, non si riflette in eccellenti *performance*. Tale evidenza, che si pone in contrasto con una percezione diffusa in passato, è stata rilevata per mezzo di uno studio condotto su circa 200 imprese. È necessario precisare che nelle aziende con culture forti, i *managers* tendono a marciare nella stessa direzione in maniera coordinata; questo allineamento può essere propedeutico al raggiungimento di una buona *performance* soltanto se, al tempo stesso, l'azione risultante si adatta a una strategia aziendale in linea con l'ambiente specifico in cui l'impresa opera. Quindi, qualora i metodi comuni di gestione aziendale non si adattassero alle esigenze imposte dall'ambiente competitivo, le prestazioni potrebbero comunque non risultare adeguate, pur in presenza di una cultura forte (Kotter & Heskett, 2008). Una cultura aziendale funzionale deve pertanto assecondare una strategia vincente modellata sul contesto competitivo esterno.

In generale, affinché l'azienda raggiunga il successo, i *managers* non devono occuparsi in via esclusiva dei valori culturali ma, al contempo, il loro focus deve essere rivolto anche ai risultati aziendali. Una maggiore o minore attitudine del *management* a contemperare tali esigenze può generare quattro differenti situazioni (Rosenthal & Masarech, 2003).

Una prima, da reputarsi non rilevante o categorizzabile per via della sua scarsa probabilità di concretizzazione, si verifica quando i *managers* non conferiscono attenzione a nessuno dei due elementi. Un altro scenario vede invece i *managers* enfatizzare in via esclusiva i valori culturali, senza tener conto dei risultati aziendali. Non sono oltremodo rari i casi di aziende che, a causa di tale negligenza da parte dei *managers*, hanno attraversato periodi di profonda crisi, superati soltanto grazie all'avvento di un nuovo *management* e a un radicale cambiamento di approccio; ne è un chiaro esempio l'azienda Lego. Un ulteriore situazione si configura quando i *managers*, al contrario, incentrano la loro attenzione esclusivamente sulle *performances* aziendali, trascurando la necessità di favorire lo sviluppo di una cultura aziendale positiva. Tale modo di agire può condurre al conseguimento di buoni risultati in un'ottica di breve periodo, i quali potrebbero, però, risultare non sostenibili in un orizzonte temporale più esteso, venendo a mancare il collante culturale. Infine, l'ultimo scenario materializzabile vede il *management* attribuire rilevanza a entrambi gli elementi analizzati. In quest'ultimo caso, i valori risulteranno in linea con i diversi elementi che contraddistinguono l'attività ordinaria dell'azienda, rendendo l'approccio in esame quello ottimale (Rosenthal & Masarech, 2003).

1.4 La coesione culturale e l'esistenza di sottoculture organizzative

Una volta compresa la definizione di cultura organizzativa, la sua formazione e il ruolo determinante che gioca, è naturale procedere all'analisi specifica del grado di adattamento interno di una cultura che risulta essere funzione della coesione culturale.

Con il termine coesione culturale si intende far riferimento alla misura in cui i membri interni a una determinata organizzazione concordano sulla rilevanza di valori e ideologie specifici. Quindi, la cultura è da considerarsi coesa se esiste un consenso esteso in merito all'importanza di ideologie particolari e, al contrario, disaggregata se viene riscontrata una frammentazione interna in termini di valori e credenze condivise (Arogyaswamy & Byles, 1987). Il grado di coesione culturale di un'organizzazione può essere rilevato per mezzo di una valutazione del grado di differenziazione tra le varie unità organizzative, tra i diversi dipartimenti (dimensione orizzontale) o tra i vari livelli

gerarchici (dimensione verticale): un basso grado di differenziazione è indicativo della presenza di una cultura coesa e viceversa (Arogyaswamy & Byles, 1987).

Dunque, il passo seguente consiste nel denotare una cultura coesa come una cultura “forte” in quanto più membri nell’organizzazione condividono valori fondamentali; al contrario, quando gli individui non concordano pienamente o in parte rispetto alle ideologie, la cultura è da considerarsi “debole”. Proprio la presenza di una cultura ‘debole’ favorisce la nascita di sottoculture organizzative che però, va precisato, in alcuni casi possono svilupparsi anche a partire da una cultura forte. Sempre più spesso si sente parlare dell’esistenza di più culture (o sottoculture), specie in quanto la visione monoculturale delle organizzazioni è divenuta oggetto di critiche (Hofstede, 1998).

Soprattutto nelle grandi organizzazioni si possono sviluppare delle sottoculture, ossia si formano dei gruppi distinti (o sottogruppi) all’interno di un’unica impresa costituiti dai membri che condividono una serie di comportamenti ed esperienze (Sen *et al.*, 2022)

Esse solitamente, in quanto situate all’interno di una cultura generale, inglobano specifici valori della cultura dominante e valori aggiuntivi che sono propri dei membri della sottocultura (Daft, 2021).

Inoltre, occorre puntualizzare che la presenza di sottoculture può creare problemi di identità e andare ad ostacolare i meccanismi di coordinamento tra le varie parti. Ad esempio, le organizzazioni sanitarie sono tra i principali soggetti a presentare al loro interno più sottoculture. Perché ciò accade? Essendo il dottore-dipendente esposto a un percorso formativo molto lungo, negli ospedali si giunge a lavorare in età adulta, quando ciascuno ha già sviluppato in precedenza una propria cultura professionale e una propria *forma mentis*. Per tale motivo, si avrà una forte frammentazione culturale tanto che i *managers* che si occupano di gestire i grandi ospedali sanno di non poter fare affidamento sulla cultura organizzativa come collante culturale per coordinare le persone, avendo ciascun membro una propria visione lavorativa (Mascia, 2021).

Oltre al settore ospedaliero anche quello assicurativo sembra essere caratterizzato da una forte frammentazione culturale. Tale evidenza è stata confermata da un’indagine condotta da Hofstede su di una grande compagnia assicurativa danese costituita da ben 2400 dipendenti. Con il fine di studiare la sua cultura organizzativa, è stato richiesto ai dipendenti di rispondere a 18 domande chiave sulle pratiche di lavoro. In seguito all’elaborazione delle risposte, il dendrogramma, uno strumento di *clustering*, ha evidenziato l’esistenza di tre distinte sottoculture: una sottocultura professionale, una amministrativa e una dell’interfaccia con il cliente. Lo studio, oltre a dimostrare l’effettiva presenza di subculture di diverso tipo all’interno di un’unica ampia organizzazione, permette di far comprendere quanto siano importanti indagini di questo genere. Infatti, si tratta di strumenti che assicurano una gestione consapevole della cultura di organizzazioni complesse. Ogni *manager* dovrebbe avere a disposizione delle mappe sulla cultura organizzativa in modo tale da poter valutare

quanta varietà culturale sia presente e quanta sia desiderabile. In questa maniera, si eviterà che parti dell'organizzazione vengano inavvedutamente schiacciate: ciò accade quando le soluzioni a livello aziendale sono in conflitto con le esigenze sottoculturali e potrebbero condurre a un peggioramento della *performance* (Hofstede, 1998).

Giunti al termine di questa sezione e prima di passare alla prossima, è bene fornire una spiegazione del perché sono state affrontate così tante e diverse sfaccettature del concetto di cultura organizzativa, spaziando dall'esposizione delle tipologie esistenti fino alla trattazione del grado di coesione culturale e delle sottoculture organizzative. Tale struttura del capitolo (I) è dipesa dalla celata volontà di fornire una serie di preziosi spunti inerenti alla materia e, al contempo, di mettere il lettore nella condizione di comprendere esaustivamente le successive sezioni che per l'appunto vertono sul concetto di cultura organizzativa e rappresentano a tutti gli effetti il cuore della ricerca.

CAPITOLO II: *REVIEW* DELLA LETTERATURA SUL RAPPORTO INTERCORRENTE TRA LA CULTURA ORGANIZZATIVA E LE OPERAZIONI DI M&A

2.1 Introduzione alle operazioni di fusione e acquisizione

Le operazioni di fusione e acquisizione (*Mergers and Acquisitions*, da cui M&A) costituiscono un fenomeno di forte interesse sia in ambito scientifico sia nella gestione operativa aziendale, in ragione delle dimensioni economiche acquisite a livello globale e degli effetti che producono sulle *performances* delle entità coinvolte. Prima di introdurre le modalità di svolgimento delle operazioni di fusione e di acquisizione societaria, è interessante conoscere le motivazioni strategiche che ne sono alla base. Di norma, dal punto di vista strategico, tali iniziative sono intraprese per espandere o ristrutturare l'impresa, nonché per ottenere economie di scala e di scopo, per incrementare il potere di mercato, per acquisire risorse (es. *know-how*) e capacità uniche o per una lunga serie di ulteriori motivazioni, anche di natura fiscale, manageriale e speculativa (Bruner, 2021). Queste operazioni, contraddistinte da un elevato livello di complessità, favoriscono la condivisione di risorse materiali, immateriali e umane e l'integrazione dei processi produttivi, portando le entità a sviluppare un vantaggio competitivo e, in un secondo momento, a creare valore. Nonostante la possibilità di acquisire questi benefici, le imprese coinvolte in tali operazioni sono chiamate ad affrontare una serie di rilevanti sfide legate alle differenze nella gestione delle risorse, negli approcci manageriali o, ancora, nelle culture aziendali. Queste sfide, quando non opportunamente gestite, vanificano i benefici attesi dal progetto fino a decretarne il fallimento (Florio, 2020).

Il capitolo II dell'elaborato, dopo aver introdotto i meccanismi di funzionamento delle operazioni di M&A, intende affrontare tali operazioni con focus specifico sull'incontro delle culture organizzative delle entità coinvolte.

2.1.1 La fusione societaria

L'operazione di fusione prevede la concentrazione di due o più imprese in una sola entità e l'unificazione dei rispettivi patrimoni e delle compagini sociali. Si tratta di una fusione omogenea

quando avviene tra società di egual forma giuridica, di una fusione eterogenea quando ha luogo tra società di tipo diverso. Allo stato attuale l'ordinamento italiano (R.D. n. 262/1942) ammette due "forme di fusione": da un lato la fusione in senso stretto (o propria), che prevede l'estinzione delle due società partecipanti e la successiva costituzione di una nuova entità, e dall'altro la fusione per incorporazione (o impropria), in cui una società partecipante ingloba le altre che sono chiamate a estinguersi (R.D. n. 262/1942).

Dal punto di vista economico, la fusione è da considerarsi senz'altro un'operazione di riorganizzazione societaria che prevede l'unificazione di due organizzazioni precedentemente distinte che confluiscono in una di dimensioni maggiori, avente un patrimonio unificato. A quest'ultima verranno a far capo tutte le situazioni giuridiche delle società coinvolte nella fusione.

2.1.2 L'acquisizione societaria

M. Napolitano in *La gestione dei processi di acquisizione e fusione di imprese* (2003) definisce l'acquisizione societaria come «quell'operazione attraverso la quale un'impresa (acquirente o *bidder*) acquista, dietro corrispettivo, la proprietà di una quota totalitaria o di maggioranza di un'altra impresa (acquisita o *target*). Quando sono coinvolte imprese molto grandi, la cui proprietà è dispersa tra numerosi azionisti, si può parlare di acquisizione anche se le azioni acquistate non rappresentano la maggioranza del capitale, ma una percentuale tale da consentire il controllo» (Napolitano, 2003; pp. 22 – 23).

In dettaglio, le modalità di solito utilizzate per attuare le operazioni di acquisizione nell'attuale contesto italiano sono (Napolitano, 2003):

- L'acquisizione *tout court*.
- Il *Leverage Buyout* (LBO).
- L'Offerta Pubblica di Acquisto (OPA).
- L'Offerta Pubblica di Acquisto e di Scambio (OPAS).

Il successo di tali operazioni, dette anche "di concentrazione", dipende in larga parte dalla modalità di implementazione del processo acquisitivo e da quella di gestione della fase di integrazione. Quest'ultima coincide con un processo di adattamento che deve essere attuato al fine di valorizzare le sinergie e creare valore (Kroon *et al*, 2021); l'integrazione dovrebbe includere l'allineamento degli

obiettivi finanziari, del modello di *business* nonché la migrazione dei sistemi informatici, senza dimenticare le questioni inerenti alle risorse umane e all'elemento culturale.

2.1.3 Il processo di M&A

Le operazioni di M&A si articolano in una serie di fasi che sono più o meno strutturate, in base alla rilevanza e alla dimensione dell'accordo. La letteratura scientifica individua differenti stadi del processo, concettualmente e fisicamente distinti, anche se va tenuto presente che nella realtà questi ultimi possono sovrapporsi, essendovi una continua interazione tra i diversi attori partecipanti nonché un'impossibilità pratica nel seguire al millesimo lo schema predefinito.

Dunque, a livello teorico, gli stadi principali del processo di M&A sono:

- Selezione
- Negoziazione e valutazione
- Chiusura del *deal* e integrazione post-acquisizione

Selezione.

Una volta individuati gli obiettivi che il *management* intende perseguire e stabiliti i criteri per il programma di acquisizione, sorge il problema di trovare l'impresa ideale, la quale non solo possieda determinate caratteristiche richieste ma, al contempo, manifesti interesse verso l'iniziativa. Di norma, essendovi una limitata disponibilità di informazioni, questa prima fase può rivelarsi complicata; ciò accade perché molte aziende non divulgano i dati operativi necessari o non annunciano la propria volontà di prendere parte all'accordo. In una tale situazione, la società acquirente è solita procedere con l'elaborazione di un elenco contenente quattro o cinque imprese che posseggono i requisiti essenziali per la fusione per poi restringere la ricerca, soffermandosi su quelle più rilevanti, interessate all'accordo (Young, 2013).

Negoziazione e valutazione.

Dopo aver identificato l'azienda *target*, acquisito una serie di informazioni di pubblico dominio e misurato il grado di interesse, la società acquirente propone un'offerta non vincolante, cosiddetta *Non Binding Offer*, che stabilisce in via indicativa i termini dell'accordo tra le due controparti, quali, ad esempio, il prezzo di acquisto, le condizioni di pagamento, etc. Nello stesso momento, viene anche realizzata una lettera di intenti (*Letter of Intent* - LOI), una sorta di "contratto preliminare" che

conferma i particolari del *deal* e che, nel caso in cui la *Due Diligence* abbia esito positivo, diviene vincolante (Franchino, 2020). La firma della lettera di intenti apre una fase di valutazione e di ricerca conosciuta con il termine di *Due Diligence*. Quest'ultima consiste, da un punto di vista tecnico, in una serie di analisi di tipo finanziario, operativo, contabile, fiscale, legale e di verifiche inerenti alla società *target*. Inoltre, la *Due Diligence*, nelle operazioni di M&A, ha lo scopo di testare l'accuratezza delle dichiarazioni e delle garanzie fornite, supportare il processo di valutazione, fornire informazioni di vario tipo agli investitori (Bruner, 2021). Questa attività è di fondamentale rilevanza poiché sono rintracciati i rischi nonché le possibili inefficienze connesse all'iniziativa. Quando questa fase di analisi e di ricerca termina con un esito positivo, si procede alla stesura del contratto di compravendita (*Sales and Purchase Agreement – SPA*).

Chiusura del *deal* e integrazione post-acquisizione.

Nella fase conclusiva le condizioni del contratto divengono definitive; successivamente, le controparti sono chiamate a scambiarsi il corrispettivo (Bruner, 2021).

Il processo di integrazione post-fusione delle due realtà aziendali rappresenta un momento critico dell'intera operazione di M&A; talvolta, in questi attimi, quando il *management* non si cura di gestire i fattori critici di successo del processo di integrazione possono sorgere dei conflitti di varia natura. V. Conca in *La gestione ex-post dei processi di M&A* (1993) evidenzia quattro aree di intervento per gestire al meglio e nelle tempistiche giuste la fase di integrazione post-fusione. L'autore le definisce "imperativi organizzativi" e sono: l'integrazione culturale e organizzativa, che costituirà l'oggetto principale di questo elaborato, la formazione del consenso, la trasferibilità delle risorse e delle competenze e il contenimento dei tempi di adattamento e di risposta (Conca, 1993).

2.2 Il ruolo fondamentale che gioca la cultura organizzativa nel processo di M&A

La prospettiva di aumentare la redditività e di espandere la quota di mercato per mezzo di un'operazione di fusione o di acquisizione continua a catturare l'interesse dei vari *leaders* aziendali, nonostante tali operazioni presentino un grado di rischio elevato. Ciò si riflette nelle frequenti ondate di attività di M&A e nel corrispondente alto tasso di fallimento a esse associato (Cartwright & Cooper, 1993).

Sebbene alla base di tali operazioni possano esservi molteplici e disparati motivi, l'obiettivo generalmente dichiarato è quello di favorire l'ottenimento di sinergie, effetto comunemente descritto

con la locuzione “due più due uguale a cinque”. Tuttavia, numerose aziende imparano a spese proprie che il mero riconoscimento dello sviluppo di potenziali sinergie non garantisce che la combinazione delle due entità ne determini la loro realizzazione. Non a caso, determinate evidenze empiriche mostrano che, data un’operazione di M&A, soltanto un’azienda su due risulta *ex post* in linea con le aspettative finanziarie iniziali (Cartwright & Cooper, 1993).

È necessario sottolineare che soltanto nel breve periodo, non appena l’operazione viene realizzata, anche risultati in realtà non soddisfacenti possono apparire in linea con gli esiti attesi; ciò può essere una conseguenza del fatto che il deterioramento della produttività è celato da una riduzione dei costi, spesso ottenuta attraverso tagli al personale, dall’attuazione di manovre fiscali intelligenti e dalla cessione di *assets*. Tutti gli aspetti menzionati permettono un temporaneo rafforzamento dei profitti di bilancio. Dunque, la letteratura scientifica ha fatto emergere che, in alcuni casi, il compimento di tali operazioni non conduce a ottenere il “cinque” di cui si è discusso, bensì una riduzione del valore delle parti coinvolte (Cartwright & Cooper, 1993).

La domanda che a questo punto sorge spontanea è: da cosa è determinato l’elevato tasso di fallimento di operazioni di M&A? Ad oggi, è stato osservato che circa il 90% del totale delle fusioni non raggiunge il soddisfacimento delle aspettative (Jarnagin & Slocum, 2007). Inoltre, nella maggior parte dei casi, le imprese acquirenti sono sottoperformanti rispetto alle società non acquirenti, in particolar modo nelle acquisizioni pubbliche (Renneboog & Vansteenkiste, 2019). Ciò accade perché spesso le aziende, nel progettare tali operazioni, sono solite considerare primariamente gli aspetti economico-finanziari, relegando le questioni psicologiche e culturali a un piano secondario. Diversamente, un esame paritario e accurato di entrambi gli elementi potrebbe aiutare a gestire con successo tali iniziative (Gilkey, 1991).

La letteratura scientifica ha evidenziato che il conflitto culturale può essere ritenuto responsabile del fallimento di una *partnership* in circa la metà dei casi (Gibbon, 2002). Infatti, lo scontro culturale genera un minore impegno e una minore cooperazione da parte dei membri interni alle aziende, cui segue un incremento nel tasso di *turnover* (con conseguente perdita di figure talentuose e dispersione del patrimonio umano precedentemente formato), un deterioramento delle *performances* e, infine, una riduzione di valore per gli azionisti (Badrtalei & Bates, 2007).

Di conseguenza, nei processi di M&A, l’elemento culturale riveste un ruolo centrale; infatti, la cultura aziendale presenta una forza intrinseca che potrebbe ostacolare il successo dell’iniziativa o determinarne il buon esito. Data la sua rilevanza, è fondamentale che il *management* tenga in considerazione questo aspetto, al pari degli elementi di natura economico-finanziaria.

Negli anni passati, Bijlsma-Frankema, ricercatrice olandese, ha ideato un modello di analisi a tre livelli per rendere esplicite le perdite di produttività legate agli elementi culturali. In primo luogo, in

un'operazione di M&A, è necessario considerare che, essendo le aziende coinvolte nell'iniziativa differenti, la nuova entità che prende forma sarà chiamata ad apportare dei cambiamenti nella struttura e nei processi di lavoro ai quali i dipendenti dovranno adeguarsi. In questa circostanza, il problema che potrebbe presentarsi è che avvengano prima i cambiamenti strutturali e solo in seguito gli eventuali adeguamenti culturali. Tale disallineamento temporale tra il cambiamento nella struttura e quello culturale può generare degli attriti, anche solo temporanei, che promuovono reazioni comportamentali improduttive da parte dei lavoratori, determinando decrementi nel livello di produttività. Per far fronte a questo primo problema è richiesta la progettazione di un piano per la gestione del cambiamento culturale che sia in linea con i cambiamenti strutturali. In aggiunta a ciò, i cali di produttività derivano da bassi livelli di fiducia e di collaborazione tra i membri provenienti da realtà differenti. Questi ultimi possono essere animati dai sentimenti del "noi" e del "loro" che, senza una gestione mirata, si trasformano in atteggiamenti aggressivi influenzando negativamente sulle prestazioni della nuova organizzazione. Infine, si ottengono *performances* subottimali quando internamente all'azienda anche il *top management* non si mostra unito e d'accordo rispetto a determinate questioni o non è interessato a intraprendere azioni di alta qualità.

In conclusione, il modello espone tre differenti livelli di problemi dei quali si deve prendere consapevolezza, anche se è possibile che ve ne siano di ulteriori rispetto a questi tre identificati; la conoscenza sarà ciò che permetterà la loro circoscrizione al fine di evitare la registrazione di una perdita di produttività (Bijlsma-Frankema, 2001).

2.3 L'incontro tra due culture organizzative in un'operazione di M&A

Le operazioni di fusione e acquisizione societaria, come si è fatto cenno nel primo paragrafo di questo capitolo II, sono da reputarsi delle valide opzioni strategiche che generalmente il *management* intende attuare per raggiungere gli obiettivi di crescita e per ottenere delle sinergie. È noto che tali iniziative possano registrare o meno un esito positivo; in questo paragrafo non si discuterà degli ostacoli che si è soliti incontrare in tali processi bensì delle varie configurazioni, a livello culturale, che prendono forma a seguito della concretizzazione di queste operazioni.

Innanzitutto, ogni qualvolta avviene un'acquisizione di un'azienda da parte di un'altra o una fusione tra due imprese, vi è un incontro delle loro culture aziendali. È in questi momenti che la cultura passa dall'essere tacita, interna e poco visibile a divenire leggermente più evidente. Quando due o più culture si combinano, si possono intraprendere tre distinte strade: la separazione, la dominazione e la commistione (Schein, 2000).

Culture separate.

Si parla di culture separate quando lo sviluppo di una cultura comune, a causa di una serie di elementi, è difficilmente realizzabile. Le culture restano distinte, permettendo a ciascuna società di conservare la propria identità particolare. In queste circostanze, si ritiene però necessario che vi sia almeno un allineamento delle culture; in altri termini, è importante che il complesso delle azioni sia coordinato e indirizzato verso determinati obiettivi non contrastanti. Inoltre, una tale situazione è possibile che si configuri allo stadio iniziale dell'operazione, fino a quando non si presenti una crisi nelle relazioni industriali che incoraggi i membri a cooperare e a elaborare una nuova metodologia di lavoro; quest'ultima prenderà spunto dai loro precedenti modi di fare le cose (Schein, 2000).

In generale, la psicologia che studia le interazioni tra i gruppi suggerisce che questa situazione quasi certamente non è quella ottimale poiché la presenza di culture separate spesso porta a opposizioni e contrasti tra le due entità.

Cultura dominante.

Una seconda possibile situazione si configura quando la cultura aziendale di un'impresa facente parte dell'accordo domina sull'altra. Di norma, ciò si verifica quando in un'acquisizione societaria un'azienda, in veste di acquirente, forza i membri della società acquisita ad adottare la propria cultura. Questo scenario non sempre risulta profittevole; ad esempio, si pensi al caso di due giovani società operanti nel segmento *hi-tech* (A e B), le quali dopo aver ottenuto un successo incredibile decidono di fondersi. L'impresa A è un'azienda organica all'interno della quale viene favorita la cooperazione e il lavoro di squadra e l'impresa B è un'azienda meccanicistica che predilige il controllo gerarchico. L'azienda B, con l'obiettivo ultimo di accaparrarsi il talento tecnico di A, senza un'attenta riflessione, acquisisce l'altra impresa, imponendo il suo sistema dirigente di definita gerarchia e stretto controllo sui dipendenti della società acquisita. Solo sei mesi più tardi, gran parte dei membri dell'azienda A lasciano la nuova impresa (Schein, 2000).

Questo esempio è stato presentato per dimostrare che la dominazione di una cultura su di un'altra non sempre rappresenta una situazione conveniente, in particolar modo se le culture sono già precedentemente collocate agli antipodi.

Commistione di culture.

Si parla di commistione di culture quando in seguito a un'operazione di M&A le culture si mescolano, si integrano, l'una ingloba i tratti essenziali dell'altra e viceversa. Dall'unione delle due entità si viene a formare un nuovo gruppo di valori che sarà trasmesso, in un secondo momento, alle varie unità

aziendali. Il *management*, a livello teorico, auspica di ottenere questa commistione, essendo interessato a estrapolare il meglio da entrambe le culture. Questa è la situazione a cui si aspira, anche se un'osservazione dei fatti mostra che l'integrazione di due culture non è un processo scevro da insidie (Schein, 2000). Quest'ultimo sarà trattato in seguito.

In questo contesto, una volta introdotte le tre diverse configurazioni culturali individuate da Schein in *Culture d'Impresa* (2000), sarà discusso il cosiddetto processo di acculturazione. Con tale ultimo termine si intende riferirsi ai cambiamenti che avvengono nei sistemi culturali causati dall'incontro di più individui appartenenti a distinti gruppi con differenti culture. Sebbene questo concetto, pertinente alla sfera di studio dell'antropologia, sia stato elaborato per spiegare gli eventi che coinvolgono i gruppi sociali, può essere applicato anche alle organizzazioni industriali in quanto entrambi condividono gran parte dei meccanismi di funzionamento.

Berry (1983) ha identificato quattro modalità attraverso le quali l'acculturazione ha luogo; la determinazione dell'una o dell'altra dipende dalle caratteristiche distintive della società acquirente e di quella acquisita (Berry, 1983).

Le quattro tipologie di acculturazione sono (Berry, 1983):

Integrazione.

L'integrazione ha luogo quando i membri dell'azienda acquisita sono desiderosi di preservare la propria cultura e identità, restando autonomi e indipendenti. È stato rilevato che nonostante l'integrazione richieda l'interazione tra due culture nonché dei reciproci contributi tra gli appartenenti ai gruppi, essa non determina la perdita dell'identità culturale. In una tale situazione, i membri dell'azienda acquisita provano a mantenere una parte rilevante delle assunzioni di base, delle credenze e degli elementi culturali che contraddistinguono la propria azienda volendo, al contempo, essere integrati nella struttura dell'azienda acquirente. L'integrazione effettivamente avviene se gli esponenti dell'azienda acquirente hanno intenzione di concedere questa indipendenza all'altra entità. Infine, anche l'integrazione genera dei leggeri cambiamenti nelle culture e nelle pratiche di entrambi i gruppi, ma nessun gruppo prova a dominare l'altro (Nahavandi & Malekzadeh, 1988).

Assimilazione.

Diversamente dall'integrazione, l'assimilazione è da considerarsi un processo unilaterale in cui soltanto un'entità ha la volontà di acquisire l'identità e la cultura dell'altra. Di norma, i membri dell'azienda acquisita desiderano accantonare i propri valori culturali o le proprie pratiche al fine di

adottare i sistemi e la cultura dell'azienda acquirente. Una situazione di questo genere si verifica quando l'attività svolta precedentemente alla fusione dall'impresa acquisita è stata fallimentare, riconducendo il cattivo esito al malfunzionamento delle proprie pratiche. Dunque, il processo di assimilazione prevede che l'impresa acquisita sia assorbita dall'impresa acquirente, cessando di esistere come entità culturale (Nahavandi & Malekzadeh, 1988).

Separazione.

La separazione come modalità di acculturazione si verifica quando i membri dell'azienda acquisita vogliono mantenere i propri valori, le proprie credenze e la propria cultura, rifiutando in ogni modo di diventare parte integrante dell'azienda acquirente. Quando questi membri riescono a seguire il proprio volere e a restare separati, lo scambio culturale risulterà minimizzato e ogni unità funzionerà in maniera autonoma e indipendente (Nahavandi & Malekzadeh, 1988).

Deculturazione.

La quarta tipologia viene indicata con il termine di deculturazione. Quest'ultima ha luogo quando i membri dell'impresa acquisita detestano i propri sistemi e le proprie pratiche organizzative e non apprezzano la propria cultura ma, al contempo, non vogliono neppure essere inglobati culturalmente dall'azienda acquirente. Conseguentemente, può accadere che la società acquisita scompaia come entità culturale (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). In una tale circostanza, sarà riscontrata una grande confusione nonché un *sentiment* di alienazione e perdita di identità. Tutto ciò è stato definito da Berry (1983) con l'espressione di "stress acculturativo" (Berry, 1983).

2.3.1 Il conflitto culturale: il caso delle due banche

Facendo seguito all'osservazione di ciò che accade quando due culture aziendali si incontrano in un'operazione di aggregazione viene approfondito il concetto di conflitto culturale a cui si è accennato in precedenza. Coopers e Lybrand, il *British Institute of Management*, Watson-Waytt e una serie di ulteriori ricercatori hanno concordato nell'affermare che lo scontro culturale genera quel clima aziendale contraddistinto da confusione e continui conflitti, dovuti a modi differenti o non familiari di "fare e parlare di cose". A loro volta, questi causano enormi inefficienze e perdite di tempo. Tali conflitti creano, inoltre, un ambiente profondamente caotico nel momento meno

opportuno, quando la nuova entità necessiterebbe più che mai di chiarezza assoluta in merito allo scopo generale, al piano da seguire e alle azioni da implementare (Lineberry & Carleton, 2004).

La psicologa Michele Gelfand, in *Rule Makers Rule Breakers* (2018), sostiene che questi conflitti culturali si riscontrano con un'elevata probabilità quando due culture aziendali differenti, una che incoraggia la flessibilità, per esempio, e l'altra che predilige la stabilità e la rigidità, si fondono. Gelfand, insieme ai suoi colleghi, analizzando più di 6000 fusioni e acquisizioni nell'arco temporale compreso tra il 1980 e 2013, ha concluso che circa la metà di esse hanno distrutto valore per gli azionisti a causa di una serie di motivi, tra cui il disallineamento e lo scontro culturale (Gelfand, 2018).

Affinché vi sia una chiara comprensione del concetto di conflitto culturale, sarà riportato un esempio realizzato da Buono *et al.* (1985) di un'operazione di fusione in cui sono protagoniste due banche, la banca A e la banca B (Buono *et al.*, 1985).

È necessario partire dall'assunto che le entità in questione sono due banche differenti, l'una contraddistinta da una cultura flessibile, orientata alle persone e caratterizzata da alti livelli di comunicazione, l'altra da una cultura gerarchica, autoritaria e rigida incentrata sul raggiungimento degli obiettivi. L'idea di dar luogo a una fusione è derivata da una discussione informale tra gli amministratori delegati delle due aziende, i quali sostenevano che si sarebbe rivelata una mossa vincente non trattandosi di due entità in diretta competizione, aventi la stessa dimensione nonché i medesimi obiettivi. Questa "fusione di eguali" avrebbe espanso reciprocamente la loro sfera di influenza.

Quando, prima del suo compimento, l'iniziativa è stata comunicata ai lavoratori dell'una e dell'altra banca sono sorti sentimenti discordanti: i membri della banca A hanno accettato ben volentieri l'idea di una fusione; al contrario, i membri della banca B hanno mostrato fin da subito sconcerto e diffidenza, sostenendo che avrebbero "guadagnato" meno da tale iniziativa.

In seguito all'avvenimento della fusione, la cultura aziendale delle due organizzazioni è diventata sempre più evidente; la banca A ha iniziato a reputare la banca B come una "nemica invadente" e viceversa. Inoltre, le differenze culturali hanno diffuso un senso di competizione tra i membri delle due banche nonché un sentimento di nostalgia per entrambi verso l'indipendenza originaria. Oltre a ciò, hanno avuto luogo differenze di opinioni, disaccordi e diverse ipotesi in merito al processo interno di attuazione del nuovo piano aziendale e della strategia.

Il tutto è sfociato in un duro conflitto. Anziché trattarsi di una "fusione di eguali", la cultura della banca B si è affermata sull'altra, divenendo dominante e determinando un sentimento generale di scontento tra le persone, in particolare tra quelle della banca A.

A ciò ha fatto seguito un calo nella produttività e quindi nella redditività e la fusione tra le due banche ha registrato un esito fallimentare (Buono *et al*, 1985).

La presentazione del caso delle banche A e B mostra l'esistenza di un forte scontro culturale che è scaturito dalle differenze intercorrenti tra le due culture organizzative. Un punto saliente è che gli amministratori delegati, in base a quanto riportato, in fase di *pre-merger*, non hanno tenuto in considerazione di tale diversità culturale, concentrandosi esclusivamente sulla fissazione degli obiettivi futuri o su aspetti economico-finanziari e legali. L'assenza di un'analisi delle rispettive culture aziendali ha generato il descritto clima ostile che, a sua volta, ha ostacolato il successo dell'iniziativa.

2.3.2 Uno strumento per evitare lo scontro: la *Cultural Due Diligence*

In uno studio condotto nel 1999, W. Wyatt ha rilevato che l'incompatibilità culturale è da considerarsi la più grande barriera al successo dell'integrazione; nonostante ciò, la ricerca sui fattori culturali spesso non è oggetto dell'analisi di *Due Diligence*. Sembra che l'elemento maggiormente ostacolante il processo sia, al tempo stesso, quello meno analizzato e studiato in fase di *pre-merger*. Perché esiste questa situazione? La risposta risiede nelle convinzioni e nelle idee, per certi versi errate, degli amministratori delegati e degli esponenti del Consiglio di Amministrazione; questi soggetti in alcuni casi, anche in assenza di una specifica analisi, danno per scontata la compatibilità culturale tra le due entità, in altri casi sono fermamente convinti che lo scontro culturale non può essere evitato. Questi atteggiamenti negligenti tutt'ora persistono, anche a fronte della presenza di un significativo *corpus* di ricerche in letteratura scientifica inerente all'impatto della cultura sul successo di un M&A (Wyatt, 1999). Il risultato è una *performance* post-fusione come mostrato nella Figura 2.1.

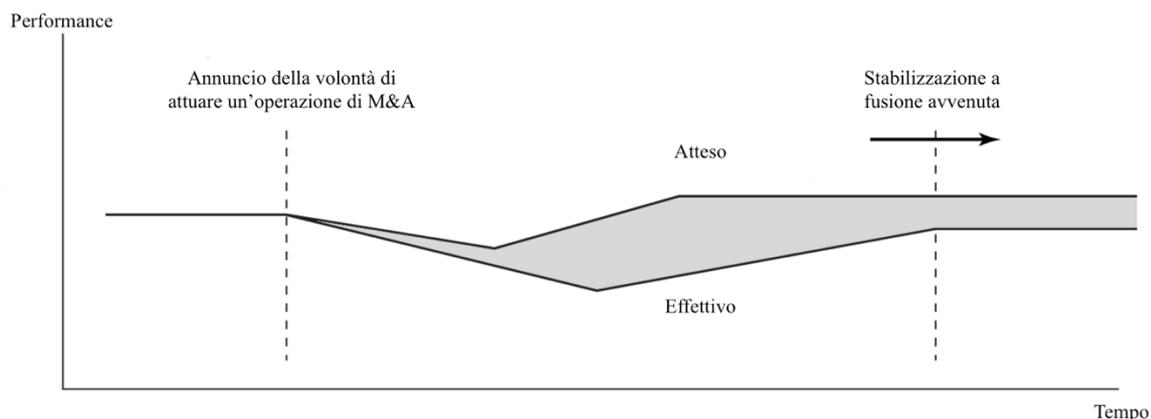


Fig. 2.1 Illustrazione dell'andamento della *performance* nella fase successiva alla fusione (Elaborazione personale tratta da Lineberry, C. & Carleton, R. (2004). *Achieving Post-Merger Success*, figura 1.1, p.14)

Al fine di evitare un discostamento così accentuato del risultato finale da quello atteso, è importante conoscere e implementare nella fase precedente alla chiusura del *deal* il processo convenzionale di *Due Diligence* e quello di *Cultural e Human Due Diligence*, cosiddetti *Soft Due Diligence*. In questo paragrafo sarà approfondita l'attività di *Due Diligence* culturale.

La fase di *Due Diligence* in un'operazione di M&A, introdotta nel primo paragrafo di questo capitolo II, consiste in una serie di attività esploratorie realizzate con lo scopo di valutare i numerosi aspetti dell'azienda *target* prima di finalizzare l'accordo (Clemente & Greenspan, 1998). La tradizionale *Due Diligence* si focalizza primariamente sull'osservazione degli aspetti finanziari, legali e regolatori e, generalmente, seppur non obbligatoria, ricorre nella prassi in fase di *pre-merger*.

D'altro lato, la *Cultural Due Diligence* (da cui, CDD) è un processo complementare a quello di *Due Diligence* condotto per accertare il grado di allineamento culturale e la compatibilità tra le entità che prendono parte all'operazione di M&A, permettendo alle aziende di acquisire dati sufficientemente dettagliati per individuare le potenziali aree di conflitto culturale (Warter & Warter, 2017). Tale processo comincia con l'esecuzione di valutazioni blande, indirette e informali della cultura dell'impresa *target* per poi passare, in un secondo momento, a valutazioni meno discrete, più pungenti e formali (Denison & Ko, 2016). Questa tipologia avanzata di *Due Diligence* offre la possibilità di valutare la relativa importanza di questi problemi e di elaborare raccomandazioni sulle modalità di eliminazione delle cause o di minimizzazione dell'impatto. Durante questa fase vengono sviluppati sia la strategia sia il piano di integrazione culturale in modo tale che l'operazione, ben orchestrata, sia affrontata nel migliore dei modi. Siccome il tradizionale processo di *Due Diligence* non prende in considerazione le dinamiche delle culture aziendali, la *Cultural Due Diligence* dovrebbe divenire un processo obbligatorio in fase di *pre-merger* per massimizzare l'efficacia e la produttività organizzativa successivamente all'avvenimento della fusione o acquisizione (Lineberry & Carleton, 2004).

L'attività di *Due Diligence* culturale è da reputarsi vitale e necessaria al pari della tradizionale *Due Diligence*. In questo contesto, è rilevante chiarire un aspetto. Fino a questo momento si è discusso dell'importanza di affiancare la *Cultural Due Diligence* alla *Due Diligence* perché ciò permette di evitare conflitti culturali e di non trovare cattive sorprese di incompatibilità una volta avviata la fusione. Ciò risulta essere vero e la *Cultural Due Diligence* rappresenta una fase di estrema rilevanza. È però da evidenziare il fatto che in determinati casi la pratica si discosta dalla teoria. Ciò significa che la *Cultural Due Diligence* non esclude ogni probabilità di conflitto. Quest'ultimo può presentarsi ma sicuramente il processo di *Cultural Due Diligence* aiuta a evitarlo.

Di seguito sono riportati i maggiori *steps* da seguire per una completa e ideale esecuzione dell'attività di *Due Diligence* culturale (Lineberry & Carleton, 2004).

1. **Autovalutazione dell'acquirente.** Una gran parte delle imprese è solita elaborare semplici ipotesi in merito alla propria cultura aziendale, senza preoccuparsi di eseguirne un'attenta e dettagliata valutazione. Al contrario, una conoscenza approfondita e non superficiale della propria cultura aziendale è di assoluta rilevanza in quanto sarà confrontata in un secondo momento con quella delle aziende *target* per misurare il grado di difficoltà di integrazione culturale e per valutare la possibilità di eventuali scontri. L'autovalutazione costituisce quindi il primo passo da compiere.
2. **Valutazione delle potenziali aziende *target*.** Dopo aver esaminato la propria cultura aziendale, nella fase di selezione dell'azienda *target*, la *Due Diligence* culturale aiuta a stabilire il grado di compatibilità culturale e il rispettivo adattamento culturale.
3. **Valutazione dettagliata della cultura dell'azienda *target* scelta.** Per la costruzione del piano di integrazione culturale sono essenziali due elementi: una prima analisi culturale minuziosa e completa dell'azienda *target* scelta e un conseguente confronto di quest'ultima con quella dell'azienda acquirente.

Per concludere, da quanto riportato si evince che lo scopo finale della *Cultural Due Diligence* è quello di analizzare in maniera approfondita determinati fattori critici quali il clima aziendale, le ideologie, i valori e le pratiche consolidate, tenendo conto della presenza di una relazione inversa tra la probabilità di insuccesso dell'operazione e il grado di compatibilità culturale. Infatti, come sopra specificato, quanto minore è la compatibilità culturale tra le controparti, tanto maggiore è la probabilità di insuccesso dell'operazione di M&A.

2.4 Il processo di integrazione *post-merger*

L'integrazione che segue la fusione rappresenta lo spartiacque che determina il raggiungimento o meno dei risultati attesi. Dunque, si tratta di una fase di estrema rilevanza che può tradursi riduttivamente nella determinazione di punti di contatto tra le varie aree operative, ad esempio, per scopi di *reporting*, oppure in uno sforzo di più ampia portata volto a integrare le persone,

i processi e le tecnologie (Poniacheck, 2019). In ogni caso, una mancata considerazione “al tavolo delle trattative” dei problemi che possono verificarsi durante un tale processo può inficiarne la corretta esecuzione. Quindi, conoscere e pianificare cosa fare immediatamente dopo alla firma dell’accordo definitivo è di fondamentale importanza ai fini del conseguimento del successo.

Una parte consistente della letteratura scientifica in materia di integrazione *post-merger* si focalizza sull’attuazione del processo, prescindendo dalla considerazione della strategia; quando in realtà quest’ultima, che deve risultare in linea con la strategia aziendale, dovrebbe essere elaborata prima dell’annuncio pubblico del *deal* e, quindi, precedere l’avvio della fase di integrazione (Bruner, 2021). In uno studio condotto nel 1991, Haspeslagh e Jemison hanno enunciato due importanti dimensioni di cui il *management* deve avvedersi nell’elaborare la strategia di integrazione: l’autonomia e l’interdipendenza (Haspeslagh & Jemison, 1991), alle quali se ne aggiunge una terza, quella del controllo (Bruner, 2021).

Autonomia. Un elevato grado di autonomia permette di preservare gli attributi che dipendono dalla cultura e dalla *leadership* come, ad esempio, il *know-how*, alcune abilità creative e le capacità di R&D.

Interdipendenza. Lo scambio di risorse reciproco e costante tra due entità può generare lo sviluppo di sinergie.

Controllo. Il controllo consiste nell’identificazione e nel monitoraggio dei rischi cui le imprese sono esposte nel processo di integrazione. Il controllo, da un lato, può ridurre il grado di autonomia (quando i sistemi di controllo sono invasivi) e dall’altro, incrementarlo (quando i sistemi di controllo risultano ben funzionanti, l’acquirente sarà facilitato nel processo di monitoraggio).

Di conseguenza, secondo l’approccio individuato, al fine di elaborare una strategia di integrazione “vincente” è necessaria un’iniziale osservazione di tre elementi: il contesto esterno, la strategia aziendale e gli obiettivi che si intendono raggiungere; in seguito, verrà valutato il grado di autonomia, di interdipendenza e di controllo che si intende possedere (Bruner, 2021).

Prendendo in considerazione un determinato orizzonte temporale, l’elaborazione della strategia di integrazione affianca la fase di pianificazione. Quest’ultima, nonostante possa rivelarsi difficoltosa a causa di una serie di motivi quali, ad esempio, la presenza di alti livelli di incertezza e il mancato coinvolgimento dei membri dell’organizzazione, prevede numerosi interventi in varie aree (Bruner, 2021):

- **Nomina di un *leader* e costituzione di un *team* di integrazione.** Una volta scelto chi riveste l'incarico di *process owner*, vengono nominati i membri del *team* di integrazione, i quali devono sentirsi realmente coinvolti nel progetto. In queste circostanze, un approccio totalmente *top-down*, che non tiene conto delle problematiche dei dipendenti, ostacola il processo di integrazione.
- **Comunicazione.** I dipendenti, e più in generale la totalità dei membri appartenenti all'organizzazione, avvertono il bisogno di essere informati durante l'intero processo in merito alla *vision* dell'accordo, allo stato di avanzamento, al ruolo che sono chiamati a svolgere, ai traguardi futuri. È bene sottolineare che la comunicazione è quella precisa attività che deve essere avviata non appena si inizia a discutere di intraprendere una *merger* (Engert *et al*, 2021).
- **Mantenimento dei talenti.** In molti casi, i *teams* di integrazione si focalizzano sui licenziamenti dei dipendenti necessari per un'adeguata riorganizzazione e per l'ottenimento di sinergie; meno frequentemente si concentrano sul mantenimento di figure talentuose all'interno dell'azienda le quali posseggono una base di conoscenze fondamentali.
- **Capitale intangibile.** Durante il processo, dovranno essere affrontati i problemi legati alla continuazione dei marchi, dei brevetti e delle altre risorse immateriali. In alcuni casi, tali risorse, a causa della loro natura intangibile, vengono erroneamente trascurate piuttosto che essere repute elementi essenziali ai fini dell'accrescimento del valore di mercato.

Successivamente all'annuncio pubblico dell'accordo si apre la fase di implementazione dell'integrazione, che vede la concretizzazione delle mosse pianificate. Durante questa fase viene definito il nuovo organigramma con una possibile variazione delle linee di autorità e delle responsabilità, vengono stabilite le piattaforme elettroniche, sono avviati i programmi di licenziamento, qualora fossero previsti. Lo stato di avanzamento è visionato attraverso un determinato sistema di gestione del progetto. In aggiunta a ciò, sembra essere rilevato un rapporto di mutua importanza tra la strategia di integrazione e l'implementazione poiché in mancanza di una corretta esecuzione, anche le migliori strategie non consentono il raggiungimento di un buon risultato finale e viceversa (Bruner, 2021).

In conclusione, ogni processo di acquisizione e di integrazione differisce dall'altro e non esistono delle procedure prettamente standardizzate da seguire alla lettera ma, semplicemente, degli spunti che

orientano l'azione; nonostante ciò, alcune evidenze scientifiche hanno rilevato che le implementazioni di successo hanno in comune tre elementi distinti: la velocità, la risolutezza e una diffusa comunicazione (Bruner, 2021).

2.4.1 Il processo di integrazione culturale

L'iniziale definizione di integrazione culturale ha avuto origine nel corso degli anni passati in ambito sociologico, raffigurando la risultante dell'incontro tra due soggetti aventi culture differenti e reciprocamente volenterosi di inglobare gli elementi specifici e le pratiche dell'altro, evitando, al contempo, l'estinzione della propria cultura. L'integrazione, che viene a collocarsi all'estremo opposto rispetto all'assimilazione, risulta essere un processo interattivo. La letteratura scientifica attinente al *management* delle imprese si è occupata di traslare tale concetto a livello societario. Di fatto, ciò che accade nello svolgimento di fusioni e di acquisizioni possiede tratti comuni con quanto appena esplicitato; in queste operazioni di aggregazione affiora la necessità di integrare culture aziendali dissimili, con l'obiettivo di ottenere una configurazione che sia idonea a supportare la nuova struttura. A livello pratico accade che i membri delle organizzazioni, in passato separate e indipendenti, sono chiamati a conoscere e ad abbracciare gli altrui valori culturali, nonché a ricercare delle modalità che permettano una riduzione dei divari tra loro esistenti e il respingimento dei conflitti culturali. In tale circostanza, sono essenzialmente due i principi che dovrebbero ispirare il comportamento dei membri appartenenti alle organizzazioni coinvolte nella *merger*: la cooperazione e il reciproco adattamento. In altri termini, si richiede loro di prendere atto del potenziale distruttivo derivante da un qualsiasi conflitto culturale e di affrontare le differenze intercorrenti in maniera costruttiva. Per giunta, un ulteriore aspetto da sottolineare è che il processo di integrazione, di per sé insidioso, è reso ancora più delicato dal fatto che, nelle fasi iniziali *post-merger*, le entità coinvolte si trovano a non possedere una storia comune o una visione generale che sia in grado di sostenere il processo stesso. Alla luce delle complessità evidenziate, si evince che, quando non opportunamente gestito, il processo di integrazione può non andare a buon fine (Bijlsma-Frankema, 2001).

Relativamente a tale processo di integrazione culturale in fase di *post-merger*, la letteratura scientifica sembra fare riferimento ripetutamente all'elemento della "fiducia", inteso come ciò che, sviluppatosi internamente all'organizzazione, permette il compimento delle pratiche quotidiane (Creed & Miles, 1996) e, ancora, come quell'elemento che incoraggia l'integrazione, la cooperazione e l'impegno per gli obiettivi condivisi (Wilkins & Ouchi, 1983). Gambetta (1988) definisce la fiducia come l'aspettativa che l'azione dell'altro sarà vantaggiosa piuttosto che dannosa (Gambetta, 1988).

Pertanto, è bene che si conferisca la giusta importanza a questo elemento, in quanto risulta essere fondamentale per un'integrazione culturale ottimale e per la repressione dei sentimenti avversi che potrebbero sorgere. Quando, nel processo di integrazione, la fiducia tra i vari gruppi viene mantenuta e consolidata, i membri dell'organizzazione tenderanno a sviluppare pensieri e sentimenti condivisi, facilitando il cammino intrapreso sulla strada dell'unificazione, piuttosto che soffermarsi sulle differenze iniziali (March and Olsen, 1975).

Inoltre, è stato evidenziato che l'integrazione culturale viene favorita dalla predisposizione di un dialogo regolare tra le entità coinvolte, in modo tale che si verifichi un congruo scambio nei modi di pensare e di ragionare. Qualora vi sia un livello di fiducia basso o addirittura inesistente, il dialogo potrebbe divenire un mezzo efficace ai fini di un suo incremento, similmente a quanto accade con gli obiettivi condivisi. Infatti, questi ultimi contribuiscono ad accrescere la fiducia e la cooperazione, poiché i membri, animati dall'intento di raggiungerli, devono fare affidamento gli uni sugli altri. In generale, più gli appartenenti a un dato gruppo considerano gli esponenti dell'altro come fondamentali contributori al raggiungimento di tali obiettivi, tanto più si mostreranno inclini a collaborare. In tale contesto, la loro propensione a danneggiarli si riduce al minimo, poiché ciò significherebbe nuocere direttamente anche ai propri interessi (Bijlsma-Frankema, 2001).

C. Lineberry e R. Carleton in *Achieving Post-Merger Success* (2004) hanno individuato delle misure che possono essere impiegate per valutare lo stato di avanzamento dell'integrazione culturale in seguito alla fusione tra due entità aziendali (Lineberry & Carleton, 2004):

- sondaggio inerente all'atteggiamento del personale: utilizzato per quantificare il grado di soddisfazione rispetto allo svolgimento del processo di integrazione;
- sondaggio ripetuto della CDD: nel mezzo del percorso d'integrazione culturale è possibile riesaminare il personale (nuova *Cultural Due Diligence*) per confrontare, in un secondo momento, i risultati ottenuti con quelli del sondaggio iniziale;
- monitoraggio dei livelli di servizio offerti al cliente e soddisfazione del cliente: un processo efficace di integrazione culturale viene individuato grazie a un mancato discostamento dai livelli precedenti;
- momenti di ascolto tra il personale: sono organizzate parentesi di natura informale in cui i membri appartenenti alle diverse unità aziendali sono invitati a esporre le loro preoccupazioni e i problemi irrisolti, nonché a proporre eventuali misure correttive da apportare.

La fidelizzazione del personale o il tasso di assenteismo possono considerarsi indicatori dello stato dell'integrazione culturale (Lineberry & Carleton, 2004).

In generale, il processo di integrazione culturale risulta il principale percorso intrapreso dalle aziende nel periodo successivo alla fusione. Pertanto, è cruciale che coloro che si occupano della gestione aziendale non attuino un'integrazione blanda e confusionaria, ma adottino, al contrario, dei criteri stabili e precisi, considerando attentamente la molteplicità e poliedricità degli aspetti discussi.

2.5 Il “lato umano” nelle fusioni e acquisizioni

In base a quanto affermato in precedenza, la cultura organizzativa da un lato identifica le modalità di pensiero e di lavoro condivise all'interno del perimetro aziendale e dall'altro funge da collante, facendo emergere dei meccanismi di coordinamento interni che favoriscono la coesione dei membri dell'organizzazione. Quando si avvia un'operazione di M&A è molto probabile che venga intrapreso un processo di integrazione culturale, il quale può determinare un adeguamento più o meno intenso dei sistemi culturali delle entità coinvolte. Un'altra situazione riscontrabile in seguito alla chiusura dell'accordo è quella del conflitto culturale; quest'ultimo può sfociare in una situazione di dominazione di una cultura sull'altra. In ciascuno di questi casi, essendo l'elemento culturale strettamente connesso al capitale umano, i membri e, di conseguenza, le risorse umane operanti in azienda possono essere chiamati ad affrontare situazioni nuove percepite come “ostili”.

Il seguente paragrafo sarà perlopiù dedicato alla discussione inerente al “lato umano” nelle complesse e frequenti operazioni di fusione e di acquisizione; in altri termini, saranno trattate le sensazioni (positive e negative) dei membri dell'organizzazione, le problematiche riscontrate e i possibili correttivi da introdurre, sottolineando il fatto che la cultura aziendale non è esclusivamente appannaggio del *management* o di coloro che occupano i gradini gerarchici più elevati, bensì è diffusa trasversalmente all'interno dell'organizzazione, prescindendo dall'esistenza di varie figure e ruoli.

2.5.1 Come i membri affrontano il cambiamento

Quando nei precedenti paragrafi sono stati introdotti i processi di *Soft Due Diligence*, si è fatto riferimento alla *Cultural Due Diligence* e alla *Human Due Diligence*. In questa sede sarà presentata la *Human Due Diligence*, che consiste in una fase di valutazione antecedente alla fusione degli atteggiamenti delle persone appartenenti all'una e all'altra azienda coinvolte nell'operazione di

M&A. L'attività di *Due Diligence* umana, culturale e quella tradizionale sono parimenti importanti ai fini dell'ottenimento di un esito finale soddisfacente (Harding & Rouse, 2007).

Nonostante ciò, dall'analisi letteratura scientifica si evince che in alcune operazioni di M&A il *management* manifesta la tendenza a trascurare o sottovalutare l'elemento culturale, nonché le rilevanti questioni relative alle persone, ignorando quanto siano importanti i loro comportamenti, la loro attitudine e il loro grado di motivazione. A un atteggiamento passivo di questo genere può far seguito una significativa perdita di figure talentuose, e dunque, un elevato tasso di *turnover* (Harding & Rouse, 2007).

Quindi, si può comprendere l'importante ruolo che le risorse umane rivestono nell'organizzazione. Le persone che costituiscono le imprese, in quanto tali, possono provare una serie di emozioni che dipendono dalle circostanze in cui si trovano. A loro volta, tali emozioni determinano un certo tipo di atteggiamento e comportamento. Ad esempio, tali operazioni di aggregazione possono far sorgere nei membri sia delle emozioni positive, che a loro volta conducono a un incremento nel livello di motivazione, a un maggiore impegno e a una sensazione di soddisfazione lavorativa, sia delle emozioni negative quali rabbia, frustrazione e preoccupazione, che possono ridurre il supporto alla fusione e l'impegno profuso (Sarala *et al*, 2019). Questa seconda tipologia di emozioni dipende strettamente dall'atteggiamento proprio del *management*; infatti, quando i *managers* si rivelano poco interessati alla gestione delle risorse umane o si mostrano poco trasparenti nei confronti di queste ultime, i membri cominciano a percepire una serie di emozioni negative, come ansia, paura e stress. Tali sensazioni non fanno altro che dare spazio a un'ondata di negatività (Gautam, 2022).

Inoltre, le emozioni sono strettamente correlate al grado di identificazione sociale dei membri con l'impresa; infatti, quanto più le persone hanno emozioni positive tanto maggiore sarà il grado di identificazione organizzativa riscontrato. Ciò condurrà a un miglior rapporto tra le entità partecipanti (Kusstacher, 2006).

Nelle operazioni di M&A, in generale, sono maggiormente frequenti i casi in cui, in seguito all'aggregazione di numerose persone appartenenti a varie imprese, viene a crearsi una situazione di confusione e disorientamento. Ciò accade perché la fusione innesca un cambiamento, che può essere più o meno accentuato, della cultura aziendale di ognuna delle due imprese; questa cultura, in precedenza, era responsabile di regolare l'attività lavorativa quotidiana dei membri i quali, in questa circostanza, si trovano a essere privati di un punto di riferimento stabile.

2.5.2 Possibili soluzioni per una corretta gestione delle risorse umane

Le operazioni di M&A, in generale, apportano dei cambiamenti che a volte generano nei membri un senso di incertezza e di timore, il quale può influire negativamente sul risultato finale dell'operazione (Schein & Schein, 2016). Sono proprio in questi momenti che le persone devono mostrarsi resilienti, comprendendo che la transizione è stata attuata perché necessaria, con l'intenzione di raggiungere risultati migliori. Dunque, quando non si assume un atteggiamento consono ad affrontare la transizione, un'operazione di questo tipo può destabilizzare i lavoratori e condurre a conseguenze negative (Augusta *et al*, 2016).

La letteratura scientifica, avendo per lungo periodo approfondito la materia, suggerisce alcuni spunti di cui avere considerazione in queste circostanze al fine di provare ad evitare la nascita di sentimenti negativi (Bijlsma-Frankema, 2001):

- **Fornire una spiegazione di dove si sta andando.** È fondamentale che il *management* si prenda carico di “legittimare” il cambiamento e, quindi, di esplicitare le motivazioni che sono alla base della scelta di avviare l'operazione di M&A. In questo modo i membri possono comprendere che l'iniziativa non è stata banalmente avviata per destabilizzarli bensì per il fatto che il vecchio modo di fare le cose non è più sufficiente per raggiungere e mantenere il successo (Bijlsma-Frankema, 2001). Dunque, tale spiegazione è una condizione necessaria; infatti, in assenza, quando i dirigenti lasciano troppo spazio all'immaginazione delle persone o forniscono spiegazioni frettolose con poche grandi parole può capitare che i membri sviluppino delle proprie interpretazioni del cambiamento che vanno a ostacolare il processo per il successo collettivo (Bijlsma-Frankema, 1995).
- **Chiarire gli obiettivi e le aspettative.** Una qualunque operazione di fusione o acquisizione è preceduta dalla fissazione di nuovi obiettivi e aspettative, che devono chiaramente essere comunicati e fatti conoscere a tutti i membri dell'azienda. Aspettative non chiare generano un senso di ostilità verso il cambiamento (Bijlsma-Frankema, 1995). Persino i dipendenti desiderosi di impegnare le loro energie nella creazione della nuova struttura, in mancanza di aspettative e obiettivi chiari, possono trovarsi spiazzati e decidere di unirsi al gruppo dei colleghi meno volenterosi, restando, entrambi i gruppi, ancorati al vecchio modo di fare le cose (Bijlsma-Frankema, 2001).

- **Conferire una sicurezza psicologica.** Un ulteriore compito dei *managers* ai diversi livelli consiste nel conferire ai lavoratori un senso di sicurezza e di tranquillità durante questo periodo turbolento, provando a eliminare ogni incertezza presente. In tale modo, i membri possono sentirsi “al sicuro” senza avere timore di fare le cose seguendo le nuove modalità o di perdere il posto di lavoro (Bijlsma-Frankema, 2001). Quando, al contrario, non riflettendo su questo aspetto, permangono importanti incertezze, l'intero programma può fallire (Bijlsma-Frankema, 1995).
- **Fornire dei *feedback* sul grado di raggiungimento degli obiettivi.** Quando viene raggiunto in via totale o parziale il successo collettivo, il nuovo modo di fare le cose inizia ad essere apprezzato al pari del vecchio. Il successo convalida le nuove soluzioni ai problemi, conferendo un senso di ammirazione e di fiducia verso il *management*. Quando, invece, il successo non è raggiunto e non viene neppure fornita una strategia di risoluzione, il cambiamento e l'operazione nel suo complesso saranno percepiti come un fallimento dalla totalità dei membri, trovandosi questi ultimi a non sapere cosa fare o come agire e incolpando il *management* per averli trascinati in una tale spiacevole situazione (Bijlsma-Frankema, 2001). In questi casi, si avvia una sorta di circolo vizioso: questo senso di disprezzo è seguito da un decremento nei livelli di fiducia e di coerenza, cui seguono perdite di produttività (Bijlsma-Frankema, 1995). In una circostanza di questo genere, affinché il buon andamento dell'organizzazione sia restaurato, si avverte la necessità di nuovi esponenti dirigenziali (Gagliardi, 1986).

CAPITOLO III: ANALISI DEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE TRA FIDEURAM E IW BANK, NELL'AMBITO DELL'ACQUISIZIONE DI UBI BANCA DA PARTE DEL GRUPPO INTESA SANPAOLO

3.1 Illustrazione del caso aziendale

Il Capitolo III analizza il caso specifico dell'integrazione tra *IW Bank Private Investments* e *Fideuram – Intesa Sanpaolo Private Banking*, seguita all'acquisizione di Ubi Banca da parte di Intesa Sanpaolo. Nello specifico, per mezzo di determinate interviste condotte agli esponenti di *IW Bank*, si indagheranno una serie di aspetti rilevanti che saranno illustrati nella sezione dedicata alla metodologia utilizzata.

3.1.1 Presentazione dei due soggetti coinvolti: Fideuram e IW Bank

Prima di passare ad approfondire ciò che realmente è accaduto durante e in seguito al processo di fusione, vengono presentati i profili e le caratteristiche rilevanti delle due entità principali: Fideuram e IW Bank.

Fideuram – Intesa Sanpaolo Private Banking costituisce la prima Private Bank in Italia ed è tra i primi posti nell'Area Euro, gestendo 332,1 miliardi di masse e disponendo di 6575 professionisti altamente qualificati (Sito aziendale ufficiale di Fideuram – Intesa Sanpaolo *Private Banking*)¹. Sotto il punto di vista della solidità patrimoniale, si colloca in una buona posizione del mercato, avendo dei coefficienti patrimoniali ben al di sopra dei minimi richiesti dalla regolamentazione italiana (CET1 *ratio* al 14,7%) (Comunicato Stampa Fideuram – Intesa Sanpaolo *Private Banking* Risultati Consolidati al 31 marzo 2022)².

¹ Sito aziendale ufficiale di Fideuram – Intesa Sanpaolo *Private Banking*. <https://www.fideuram.it/gruppo/chi-siamo/>, consultato il 9/08/2022.

² Comunicato Stampa Fideuram – Intesa Sanpaolo *Private Banking* Risultati Consolidati al 31 marzo 2022. <https://www.fideuram.it/media/5136/20220516-cs-fideuram-ispb-risultati-1q22.pdf>, consultato il 9/08/2022.

La società in questione appartiene al Gruppo Intesa Sanpaolo. Quest'ultimo si colloca tra i principali gruppi bancari in Europa e costituisce il maggiore gruppo bancario in Italia, avente oltre 3700 filiali e circa 13.5 milioni di clienti; esso si occupa di sostenere l'economia reale attraverso l'erogazione del credito a imprese e famiglie, offrendo supporto per far fronte ai bisogni sociali e aiutando le categorie con difficoltà di accesso al credito. Inoltre, mostra anche un impegno notevole rispetto alla questione climatica e all'impatto sociale, presentando un elevato punteggio ESG (*Environmental – Social – Governance*). Sotto il punto di vista dell'assetto organizzativo, il gruppo è strutturato in sei divisioni distinte che rispondono direttamente al *Chief Executive Officer* (da cui, CEO), Carlo Messina (Sito aziendale ufficiale di Intesa Sanpaolo) ³:

- Divisione Banca dei Territori
- Divisione *IMI Corporate & Investment Banking*
- Divisione *International Subsidiary Banks*
- **Divisione *Private Banking***
- Divisione *Asset Management*
- Divisione *Insurance*

Nel condurre lo studio in merito al processo di fusione, l'attenzione sarà indirizzata verso la divisione di *Private Banking*, specificamente sull'entità Fideuram – Intesa Sanpaolo *Private Banking*. Quest'ultima risulta essere specializzata nell'offerta di servizi di consulenza finanziaria al fine di soddisfare le esigenze di tipo finanziario, previdenziale e assicurativo dei suoi clienti, i quali sono suddivisi in due segmenti specifici: *Private e High Net Worth Individuals*. Inoltre, Fideuram offre ai clienti privati con elevata disponibilità economica una serie di servizi aggiuntivi occupandosi, al contempo, della tutela e della gestione della loro somma patrimoniale nel tempo.

Il modello di *business* si fonda su una specifica idea che ha a che fare con la creazione di un rapporto fiduciario di tipo personale tra il cliente e il *private banker*. Il loro motto è: “comprendere le esigenze dei clienti e tradurle in soluzioni di investimento uniche e personalizzate è quello che ci contraddistingue da sempre” (Sito aziendale ufficiale di Fideuram – Intesa Sanpaolo *Private Banking*)⁴.

³ Sito aziendale ufficiale di Intesa Sanpaolo. <https://group.intesasanpaolo.com/it/chi-siamo/profilo>, consultato il 11/08/2022.

⁴ Sito aziendale ufficiale di Fideuram – Intesa Sanpaolo *Private Banking*. <https://www.fideuram.it/gruppo/chi-siamo/>, consultato il 9/08/2022.

Una volta presentato il profilo della prima realtà, è bene introdurre quello della controparte, conosciuta come **IW Bank**. Al fine di spiegare che cosa era e come operava quest'ultima, è necessario presentare innanzitutto il profilo dell'ex Ubi Banca – Unione di Banche Italiane S.p.A.

Ubi Banca è stato un gruppo bancario italiano di origine cooperativa con sede principale a Bergamo, nato il 1° aprile 2007 dalla fusione per incorporazione fra Banche Popolari Unite – BPU e Banca Lombarda e Piemontese. Per fornire un'idea della dimensione della banca in questione, essa possedeva 1575 filiali in Italia al 31 dicembre 2019 e una quota di mercato del 6,8% al 30 giugno 2019. A partire dal 20 aprile 2020, in seguito alla proposta dell'Offerta Pubblica di Acquisto e di Scambio, è divenuta parte integrante del Gruppo Intesa Sanpaolo, cui si è accennato in precedenza. Il processo di acquisizione di Ubi Banca da parte di Intesa e quello di integrazione tra le due realtà operanti nel segmento della consulenza finanziaria (quali sono Fideuram – IW Bank) sarà approfondito dettagliatamente nel paragrafo successivo.

Precedentemente alla transizione, *IW Bank Private Investments* era una banca specializzata nella consulenza e, quindi, nella gestione degli investimenti di individui e famiglie e apparteneva al gruppo Ubi Banca, assieme ad altre società attive nei servizi fiduciari, nell'*asset management*, nella cessione del quinto, etc. In dettaglio, nel 2007 IW Bank è stata ammessa alla quotazione in borsa. Nel 2009, ha acquistato una realtà conosciuta come “Twice” e, al tempo stesso, il *manager* di quest'ultima è diventato parte del Consiglio di Amministrazione di IW Bank. L'ingresso di questa figura è stato di assoluta rilevanza poiché egli conosceva il linguaggio della clientela più sofisticata. Nel 2015, si è verificata l'unione tra IW Bank e Ubi *Private Investments* dalla quale è nata *IW Bank Private Investments*, un'unione tra una banca online e una rete di promotori finanziari (Popovska, 2022)⁵.

Oggi, successivamente al processo di acquisizione principale Intesa Sanpaolo – Ubi Banca, IW Bank è divenuta una linea commerciale di Fideuram, la quale, come sopra spiegato, è una banca della divisione *Private Banking* del gruppo Intesa Sanpaolo. In altri termini, IW Bank è oggi un *brand* dedicato ai servizi bancari digitali di Fideuram; quest'ultima, tramite IW Bank, soddisfa le esigenze bancarie di quei clienti che sono desiderosi di beneficiare delle opportunità offerte dai canali digitali (Sito aziendale ufficiale di IW Bank)⁶.

⁵ Popovska, 2022. *Recensione di IW Bank: pro e contro, regolamento, prodotti e commissione*. <https://rankia.it/brokers/recensione-di-iw-bank-pro-e-contro-regolamento-prodotti-e-commissione/>, consultato il 12/08/2022.

⁶ Sito aziendale ufficiale di IW Bank. <https://www.iwbank.it/cosa-siamo>, consultato il 12/08/2022.

3.1.2 Il processo di acquisizione di Ubi Banca

Il capitolo III, come spiegato, si focalizza in maniera puntuale sullo studio della cultura organizzativa nel processo di integrazione tra le due organizzazioni, quali sono Fideuram e IW Bank. Nonostante si debba volgere l'attenzione al processo di integrazione, è importante spiegare e comprendere da cosa è stato determinato e in quale contesto generale ha avuto luogo, citando anche alcuni aspetti prettamente legali-societari.

L'integrazione tra Ubi Banca e Intesa Sanpaolo (da cui, ISP) ha mosso i primi passi nel febbraio del 2020 quando Intesa Sanpaolo ha proposto a Ubi Banca un'Offerta Pubblica di Acquisto e di Scambio (OPAS), terminata con successo ad agosto dello stesso anno. In generale, l'operazione, nonostante la difficoltosa situazione causata dalla pandemia da Covid-19, è stata svolta nei tempi prestabiliti, creando una nuova realtà *leader* nella crescita sostenibile e, al contempo, permettendo al Gruppo Intesa Sanpaolo di rafforzare il proprio posizionamento nel settore bancario italiano ed europeo. Rispetto a quanto dichiarato, dietro l'avvio di questo processo sono stati celati tre obiettivi principali: quello di creare valore per mezzo di un'integrazione industriale rapida e di successo, quello di valorizzare le risorse di entrambi i gruppi (le persone, le competenze e gli *assets* distintivi) e, infine, quello di costituire un *Champion* di dimensione europea in grado di svolgere un ruolo primario nel settore bancario post Covid – 19.

Per comprendere a pieno il processo di acquisizione che è alla base del processo di integrazione (IW bank - Fideuram) può essere d'aiuto ripercorrere secondo un preciso ordine cronologico le fasi principali dell'offerta rivolta agli azionisti di Ubi Banca (Sito aziendale ufficiale di Intesa Sanpaolo)⁷.

- **17 febbraio 2020.** Il Consiglio di Amministrazione di Intesa ha promosso un'Offerta Pubblica di Scambio (OPS) preventiva e volontaria avente ad oggetto la totalità delle azioni ordinarie di Ubi Banca, dandone immediata comunicazione al mercato. Per ogni azione Ubi, Intesa avrebbe riconosciuto 1,7 azioni Intesa di nuova emissione, prive del valore nominale.
- **6 marzo 2020.** Intesa Sanpaolo ha consegnato alla Consob la bozza del "Documento di Offerta".

⁷ Sito aziendale ufficiale di Intesa Sanpaolo. Cronistoria dell'offerta agli azionisti di Ubi Banca. <https://group.intesasanpaolo.com/it/sala-stampa/news/il-mondo-di-intesa-sanpaolo/2020/opas-ubi-cronistoria>, consultato il 11/08/2022.

- **6 aprile 2020.** Intesa Sanpaolo ha depositato in Consob il Prospetto Informativo riguardante le azioni di nuova emissione di Intesa Sanpaolo inerenti all'OPS.
- **27 aprile 2020.** L'assemblea di Intesa ha delegato il Consiglio per aumentare il capitale a sostegno dell'OPS.
- **5 - 17 giugno 2020.** Intesa ha ottenuto l'autorizzazione da diverse autorità: Banca Centrale Europea, Banca d'Italia e Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni (IVASS).
- **25 giugno 2020.** La Consob ha approvato il Documento di Offerta e il Prospetto Informativo, i quali sono stati pubblicati il giorno seguente.
- **6 luglio 2020.** Una volta stabilita la data di chiusura al 28 luglio, è stato avviato il periodo di adesione.
- **16 luglio 2020.** L'autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) ha autorizzato l'operazione di acquisizione del controllo esclusivo di Ubi da parte di Intesa, domandando a quest'ultima, a causa dei limiti di concentrazione in vigore, la cessione di 548 sportelli.
- **17 luglio 2020.** Il Consiglio di Amministrazione di Intesa ha deciso di rafforzare l'offerta, assicurando la corresponsione di una componente pari a 0,57 centesimi di euro per ogni azione Ubi.
- **30 luglio 2020.** Viene chiuso il periodo per le adesioni, essendo stata la data prevista inizialmente prorogata (avrebbe dovuto essere il 28 luglio).
- **5 agosto 2020.** Gli aderenti hanno ottenuto per 10 azioni di Ubi Banca 17 azioni di Intesa alle quali si sommano 0,57 centesimi di euro per ogni titolo convertito.
- **15 settembre 2020.** Sono resi noti i risultati: Intesa Sanpaolo possiede il 98,89% del capitale sociale di Ubi Banca.
- **5 ottobre 2020.** Viene realizzato il passaggio dell'intero capitale di Ubi a Intesa (controllo totalitario: 100% del capitale sociale) e il *delisting* delle azioni di Ubi.
- **15 ottobre 2020.** Intesa ha iniziato a controllare l'assemblea ordinaria di Ubi mentre si stava occupando di nominare il nuovo *board* per il triennio 2020-2022.

Dunque, già dal mese di ottobre 2020, Intesa Sanpaolo e Ubi Banca sono diventate una sola entità nonostante apparissero ancora due società formalmente e giuridicamente distinte: Intesa deteneva il 100% del capitale sociale di Ubi, avendo la possibilità di sedere in assemblea e di prendere, in questo modo, decisioni in ogni ambito.

L'Offerta Pubblica di Acquisto e di Scambio di cui si è parlato in precedenza è stata seguita da un'operazione di fusione per incorporazione, la quale prevedeva la conseguente estinzione della

società incorporata (in questo caso: Ubi Banca). Il perfezionamento di tale operazione è stato il 21 aprile 2021 e pochi giorni prima di questa data, ha avuto luogo anche la migrazione informatica sul sistema informativo di Gruppo che ha riguardato 2,4 milioni di clienti e 14500 persone (Relazione e bilancio consolidato del Gruppo Intesa Sanpaolo dell'esercizio 2021).

3.1.3 Il successivo processo di integrazione tra Fideuram e IW Bank

È proprio nel contesto ivi descritto che si colloca il processo di integrazione cui si è fatto cenno, avvenuto a partire dal mese di febbraio, tra i due soggetti specializzati nell'*Investment Banking*: Fideuram – Intesa Sanpaolo *Private Banking* e IW Bank *Private Investments*.

In altri termini, è possibile affermare che tale integrazione costituisca un tassello di assoluta rilevanza nel più ampio processo di fusione del Gruppo Ubi Banca in Intesa Sanpaolo.

Per la realizzazione di un'efficace integrazione ciò che concretamente è accaduto ha riguardato la trasformazione di IW Bank da banca in Società di Intermediazione Mobiliare (SIM), da cui IW *Private Investments* SIM S.p.A., dietro mantenimento del marchio IW. Da un punto di vista prettamente societario, tale cambiamento è stato ottenuto per via di una prima scissione parziale del ramo d'azienda di IW Bank, costituito dai rapporti inerenti all'offerta di alcuni servizi bancari e di investimento (gestione dei canali diretti, compimento dell'attività bancaria incluso il trasferimento delle filiali bancarie e del personale, erogazione dei servizi di *trading*, ad eccezione della cessione dei mutui *in bonis*), in favore di Fideuram S.p.A. (Sito aziendale ufficiale di IW Bank)⁸. La realizzazione del progetto di cambiamento di IW Bank in SIM ha consentito di valorizzare il modello di servizio di IW basato su tecnologia e multicanalità e, al contempo, di preservare la continuità del *business*. Non solo: in base a quanto riportato in una dichiarazione dell'Amministratore Delegato di Fideuram, T. Corcos, il processo di integrazione avrebbe previsto anche una “valorizzazione delle persone e delle competenze sviluppate nel corso degli anni, garantendo uno sviluppo professionale secondo il modello di gestione del personale del Gruppo Intesa Sanpaolo”.

Tale processo ha condotto a un cambiamento anche dal punto di vista informatico; infatti, è stata realizzata la migrazione dei rapporti dal sistema informativo di IW Bank alla piattaforma *target* di Banca Fideuram. La clientela e il personale di IW Bank hanno dovuto affrontare una serie di mutamenti; però, mentre la clientela è riuscita ad avere comunque accesso ai servizi attraverso la

⁸ Sito aziendale ufficiale di IW Bank. *Le nuove condizioni contrattuali*. <https://www.iwbank.it/nuove-condizioni-contrattuali>, consultato il 12/08/2022.

figura del consulente finanziario o attraverso la piattaforma digitale di Fideuram, dal nome Alphabet, il personale di IW Bank ha subito un cambiamento più accentuato, essendosi ritrovato a lavorare in un nuovo contesto e con un nuovo sistema operativo. Ciò è stato indubbiamente pensato per uniformare le procedure e l'operatività coerentemente con gli *standard* qualitativi del Gruppo Intesa Sanpaolo. L'intero processo di integrazione tra le due realtà, sotto il lato della cultura aziendale, sarà approfondito in seguito (Integrazione IW Bank in Fideuram ISPB)⁹.

3.2 Esposizione della metodologia utilizzata

Il capitolo, che analizza un determinato caso aziendale dalle dinamiche interessanti, non può prescindere dall'illustrazione della metodologia che è stata utilizzata. Nell'esposizione di quest'ultima è primariamente richiesta la spiegazione degli obiettivi generali della ricerca; dunque, si tenta di rispondere alla domanda: cosa si sta indagando? L'ottenimento di chiarezza nella definizione degli obiettivi di ricerca risulta essere il principale punto di partenza. In un secondo momento, saranno esposti i metodi attraverso i quali gli obiettivi sopra citati saranno raggiunti.

Per quanto riguarda ciò che si sta indagando, si fa riferimento al titolo principale del seguente elaborato: "Il ruolo della cultura organizzativa in un'operazione di *Merger & Acquisition*". Ma, ad un livello più profondo, tale titolo cosa vuole significare? Cosa concretamente viene indagato? A grandi linee, gli obiettivi principali consistono nel far emergere se il processo di fusione e quello di integrazione hanno alterato la cultura organizzativa e se ciò è visto dai membri in luce positiva o negativa. Tutto questo ha delle conseguenze assai rilevanti nell'andamento complessivo dell'azienda, le quali saranno successivamente approfondite. In generale, si andrà a studiare quello che accade nel post-fusione dal punto di vista culturale. Scendendo a un gradino di analisi più profondo, sarà indagata l'importanza dell'elemento culturale in fase di *pre e post merger*, sarà individuata la configurazione culturale ottenuta dalla fusione, sarà analizzata la presenza o meno di un conflitto culturale. Tutto ciò sarà svolto e analizzato con la dovuta consapevolezza che è trascorso un periodo di tempo piuttosto limitato dall'avvio dell'operazione.

La definizione degli obiettivi consente di proseguire la ricerca che, in questo caso specifico, si basa sull'analisi seguita alla raccolta di due tipologie di dati: primari e secondari, entrambi essenziali ai fini dell'ottenimento di un risultato chiaro e veritiero.

⁹ Integrazione IW Bank in Fideuram ISPB. <https://fundspeople.com/it/integrazione-iwbank-in-fideuram-ispb-al-via-la-migrazione-della-piattaforma-informativa/>, consultato il 13/08/2022.

Sono da definirsi dati secondari quelle informazioni già disponibili e ottenibili da varie fonti esterne, quali possono essere i report periodici, i bilanci di esercizio, i documenti accademici, etc. Nella raccolta di dati secondari, la valutazione della loro accuratezza e rilevanza risulta essere un aspetto da considerare; sulla base di ciò, in questa sede, sono stati presi in considerazione alcuni dati dai bilanci (es. Bilancio 2021 Gruppo Intesa) e dai siti ufficiali. Al contempo, i dati primari (non sperimentali) sono quei dati non apertamente disponibili che si ottengono attraverso un'attività di ricerca e di interazione con i partecipanti al mercato. In questo caso specifico, sono stati acquisiti mediante un puntuale metodo di ricerca di tipo qualitativo, quello dell'intervista individuale approfondita.

Per condurre l'analisi, si è deciso di intervistare quattro distinti soggetti, appartenenti alla realtà IW Bank, divenuta nel post fusione IW *Private Investments* SIM. Tali esponenti appartengono a differenti livelli gerarchici: due di essi svolgono l'attività basilare di consulenza finanziaria e si collocano nella parte inferiore della scala gerarchica; uno di essi ha un ruolo definito di “*manager* di rete” e si occupa della gestione di un gruppo di consulenti finanziari; l'ultimo è un *manager* che per l'appunto risiede nell'area *manager*, nel livello immediatamente sottostante a quello occupato dalla Direzione Generale, al quale si demanda il controllo e la sorveglianza di quattro distinte regioni. Sono state scelte queste figure, aventi ruoli distinti e appartenenti a differenti livelli gerarchici, proprio per fare in modo che lo studio fornisca una visione complessiva e d'insieme, cosa che non si sarebbe ottenuta se fossero state intervistate diverse persone a uno stesso livello gerarchico. Una volta individuati i ruoli che ciascuno riveste, sono state stilate una serie di domande le quali, in un secondo momento, sono state limate rispetto al profilo dell'intervistato al fine di raccogliere il maggior numero possibile di informazioni utili (ad esempio, è possibile che il *manager* abbia accesso a una serie di informazioni rilevanti e interessanti da indagare mentre, d'altro lato, può accadere che il consulente sia colui davvero a contatto con quella che viene chiamata “realtà aziendale”).

Volendo scendere nel dettaglio, per ciascuna intervista sono state sviluppate dalle 27 alle 30 domande, suddivise per aree di ricerca e legate tra loro da un filo conduttore. Ogni colloquio ha avuto una durata di circa 35-40 minuti.

Le domande, alle quali si è appena fatto cenno, sono state elaborate tenendo a mente gli obiettivi della ricerca nonché il contesto generale in cui la *merger* è avvenuta e il periodo di accadimento della stessa. In generale, a prescindere dal profilo specifico, si è partiti da una fase di tipo esplorativo-conoscitiva con l'individuazione puntuale del ruolo svolto e delle responsabilità annesse, del livello gerarchico occupato, del periodo trascorso in azienda. Poi si è passati a indagare la tipologia specifica di cultura organizzativa, ponendo una serie di domande non facenti direttamente riferimento all'elemento culturale. Si è deciso di porre tali domande in maniera trasversale, essendo la cultura

organizzativa costituita da una serie di taciti assunti condivisi (*cfr.* paragrafo 1.2.1) che i lavoratori, nonostante siano volenterosi di raccontarli, non riescono a esplicitare, essendo radicati e agendo a un livello inconscio. Quindi le domande che sono state elaborate, inerenti alla cultura, provano a indagare quest'ultima senza mai farne esplicitamente riferimento. Si è poi cercato di approfondire la presenza o meno di un cambiamento culturale (più o meno evidente) e il conseguente impatto che ha avuto sull'insieme di lavoratori, domandando quali mutamenti ci sono stati nel modo di fare *business* e se sono stati funzionali o deleteri per l'organizzazione. In aggiunta, sono stati esaminati anche i livelli di comunicazione e i sentimenti percepiti dai lavoratori. Infine, è stato chiesto agli intervistati quale fosse il loro grado di identificazione con l'azienda nel pre e nel post fusione. Muovendo dalla tacita assunzione che a un elevato livello di identificazione dei membri corrisponda una maggiore spinta a profondo impegno nel conseguimento degli obiettivi aziendali, si è cercato di indagare quale fosse il grado di identificazione precedente alla *merger* e se tale indicatore avesse subito, nel breve periodo, una variazione avversa. Questo nucleo tematico è stato elaborato con la principale intenzione di esplorare gli atteggiamenti dei membri successivamente alla fusione.

In linea generale, un minor grado di identificazione potrebbe collocarsi tra gli elementi che contribuiscono a un deterioramento della futura *performance* aziendale, poiché, qualora i membri dovessero identificarsi con l'azienda in misura minore, potrebbe venire a mancare il precedente atteggiamento propositivo e costruttivo. Di conseguenza, ciò avrebbe delle ripercussioni negative sull'andamento aziendale complessivo. Non è detto che in questo caso aziendale specifico tale situazione si sia verificata; per ora, si è fornita una semplice spiegazione delle domande che sono state poste.

In conclusione, prima di passare alla prossima sezione dedicata all'analisi e all'esposizione dei risultati ottenuti, è bene specificare che le domande sopra esposte sono state sì seguite durante l'intervista, ma non al millesimo, in modo tale da aver lasciato l'intervistato discutere liberamente e in dettaglio dell'argomento di interesse, cercando, al contempo, di stabilire una conversazione che lo mettesse a proprio agio. Anche quest'ultimo aspetto, per quanto banale e scontato, non può essere tralasciato.

3.3 Analisi del caso aziendale e presentazione dei risultati ottenuti

3.3.1 Individuazione della tipologia di cultura aziendale di IW Bank precedentemente alla fusione

Nel corso dell'intero elaborato è stato mostrato quanto la letteratura scientifica specializzata nella materia abbia discusso dell'importanza della cultura in relazione a una determinata situazione, come può essere quella data da un'operazione di fusione o acquisizione all'interno di una qualsiasi realtà aziendale. In questa sezione sarà eseguito un lavoro differente rispetto a quanto svolto finora, che consiste nel raffrontare con la realtà una serie di elementi sopra discussi, come ad esempio l'importanza dell'elemento culturale. In altre parole, si proverà a verificare se la rilevanza della cultura è effettivamente riscontrabile con riferimento alla realtà aziendale IW Bank, divenuta nel post fusione IW *Private Investment SIM*.

Nell'analisi delle interviste condotte, in base a quanto gli intervistati hanno affermato, è emersa l'importanza dell'elemento culturale nello svolgimento quotidiano dell'attività d'impresa, essendo proprio la cultura a indirizzare i loro comportamenti verso un unico obiettivo e a orientarli rispetto a ciò che sono chiamati a svolgere. Una volta riscontrato il ruolo che la cultura svolge in IW Bank, è bene passare a definire la tipologia specifica di cultura (*pre – merger*), attribuendo a quest'ultima un nome e descrivendone i tratti essenziali, il tutto sulla base degli spunti forniti dai membri organizzativi. In questa circostanza, per l'elaborazione delle domande e per l'analisi delle risposte in merito alla tipologia è stato preso in considerazione il *Competing Values Framework*, la matrice individuata da Cameron e Quinn e spiegata nel capitolo I dell'elaborato. In questa sezione sarà illustrata la cultura propria di IW Bank precedentemente alla fusione, quando ancora si trattava a tutti gli effetti di una banca.

Rispetto a quanto dichiarato dai suoi membri in merito all'attività svolta giornalmente, al grado di controllo, alla gerarchia esistente e a una serie di ulteriori elementi, la cultura di IW Bank sembrava essere più vicina a una particolare tipologia, quella della gerarchia. Quest'ultima è da reputarsi una cultura statica e particolarmente formale, che chiede a ogni membro di seguire le norme comportamentali predefinite, trasmettendo così un senso di rigidità; in altre parole, è la cultura del "c'è un ruolo per ciascuno e ciascuno ha un ruolo". La formalità è data e rafforzata dall'esistenza di una gerarchia ben definita che vede la presenza di un *leader* al vertice e di una puntuale catena di comando. Come affermato nei capitoli precedenti, la cultura risulta essere strettamente legata al settore in cui l'impresa si colloca e, parimenti, al carattere dell'attività svolta; non stupisce dunque

che IW Bank prima della fusione abbia adottato la cultura gerarchica, essendo l'attività bancaria un'attività principalmente routinaria caratterizzata da stabilità e soprattutto necessitante di molto controllo e disciplina. Tutti gli aspetti presentati fino a questo momento e caratterizzanti tale tipologia di cultura sono stati riscontrati sia nelle dichiarazioni raccolte sia nelle successive riflessioni compiute. Il primo aspetto da notare è che già nella fase conoscitiva del colloquio è risultata evidente l'esistenza di una rigida scala gerarchica, avendo ciascuno un ruolo ben definito e risiedendo a uno specifico livello della piramide. La disposizione degli uffici e degli spazi, seppur costituisca soltanto un piccolo indizio che senza un'analisi generale potrebbe essere fuorviante, ha trasmesso qualcosa in più in merito; i membri di IW Bank non hanno parlato di *open spaces* o di sale caffè, bensì di stanze divise dove ciascuno ha una propria postazione e resta tale per anni, finché non sopraggiunga un cambiamento. In alcuni casi, l'ufficio di una dimensione determinata viene assegnato in base al ruolo; quanto più è importante il ruolo, tanto più grande e migliore sarà l'ufficio. Questi sono elementi che da soli non permettono di individuare una tipologia di cultura; quando però sono supportati da dichiarazioni e da analisi, essi riescono a rafforzare l'idea che si tratti di una tipologia di cultura piuttosto che di un'altra. In questo caso specifico rimandano all'idea della gerarchia. Nelle interviste è emersa la presenza dell'esercizio di uno stretto controllo sui livelli subordinati, evitando di conferire alle persone troppa indipendenza e creatività. Infine, IW Bank puntava a registrare alti livelli di efficacia ed efficienza tramite lo sviluppo di regole e procedure standard.

Dunque, nel condurre questa analisi si è partiti dall'illustrazione di quella che nei tempi passati è stata la cultura aziendale di IW Bank perché nei paragrafi successivi si vorrà approfondire cosa è accaduto a tale tipologia di cultura in seguito alla fusione, opportunamente considerando che dalla sua realizzazione è trascorso un periodo di tempo piuttosto limitato.

Prima di passare alla sezione successiva però, è necessario evidenziare una riflessione che si estrapola dalle interviste. Quest'ultima riguarda il fatto che la letteratura scientifica in questo ambito, soffermandosi ripetutamente sul tema dei rapporti di potere e su quello del controllo, ha sempre trasmesso la cultura della gerarchia come una cultura forte e rigida che portasse alla creazione di un ambiente ostile. Ma la realtà, sulla base di quanto raccontato, non è questa; la cultura della gerarchia, quando è gestita correttamente, incoraggia lo sviluppo di un clima positivo, fondato sul dialogo costruttivo tra i colleghi rispetto a tematiche professionali. L'atteggiamento proattivo dei membri mostrava un grado di coesione piuttosto elevato. Tale disallineamento tra la teoria e la pratica non sarebbe stato compreso se non fosse stata svolta un'analisi pratica.

3.3.2 Il post fusione dal punto di vista della cultura

Questa sezione del capitolo III viene interamente dedicata all'analisi di ciò che è accaduto dal punto di vista prettamente culturale successivamente alla fusione.

Uno tra i primi elementi su cui è stata posta l'attenzione è stato l'importante processo di *Cultural Due Diligence*, cercando di rilevare se fosse o meno stato compiuto. Tale processo, presentato nel capitolo secondo dell'elaborato come essenziale ai fini di una buona riuscita dell'operazione, dovrebbe essere condotto dagli organi dirigenziali in fase di *pre-merger* per verificare il grado di allineamento culturale nonché la compatibilità tra i due soggetti partecipanti; si tratta dunque, a tutti gli effetti, di una valutazione per alcuni termini fondamentale. Nonostante la sua importanza e l'indubbio riscontro positivo, i testi di letteratura scientifica raccontano che non viene ancora considerata come una pratica da svolgere nella prassi al pari delle valutazioni di carattere economico – finanziario. Un numero elevato di imprese sembra dimenticarsene ma generalizzare è errato. Infatti, per quanto riguarda il caso che si sta analizzando, pare che queste tematiche siano state trattate dalla capogruppo Intesa, dalla quale è sorta la volontà di avviare la fusione. Ciò si può evincere da tre distinti elementi: dalla risposta affermativa a una domanda specifica diretta a uno dei *managers* principali, dalle dichiarazioni dell'Amministratore Delegato rilasciate pubblicamente prima che avvenisse la fusione e, infine, dagli impatti per ora positivi sulla cultura e sulle persone. Dalla lettura delle dichiarazioni del CEO inerenti all'integrazione di Ubi Banca si osserva la ripetuta attenzione posta ai valori e alle persone presenti in azienda; infatti, in una specifica dichiarazione, si afferma la somiglianza valoriale tra le due realtà, Intesa Sanpaolo e Ubi Banca, a conferma del fatto che una certa valutazione è stata svolta. Ora è necessario assumere un atteggiamento critico e comprendere che tra il dire (e quindi, le dichiarazioni) e il fare (quello che è stato effettivamente compiuto), c'è un ampio spettro di incertezza e ambiguità; in questo caso però, i risultati pratici, piuttosto positivi, mostrano l'antecedente esecuzione di un articolato processo valutativo.

L'assenza di un conflitto culturale tra le due realtà avvalorava ciò che è stato detto fino a questo punto. Tale scontro, che ha luogo quando due culture del tutto incompatibili si incontrano, può avere una serie di risvolti negativi, in misura particolare sui membri organizzativi, venendosi a creare un clima di tensione dove per le persone diviene complicato lavorare. Chiaramente, ciò può avere ulteriori conseguenze negative dando spazio, per esempio, allo sviluppo di un senso di ira o frustrazione che può portare da un lato a registrare bassi livelli di produttività, e dall'altro, a spingere figure talentuose a scappare dall'azienda; entrambe le cose influiscono negativamente sulla *performance* generale. In questa fusione, sulla base di quanto dichiarato, fortunatamente ciò non sembra essere accaduto, possedendo le due aziende delle culture certamente non identiche ma molto simili anche in virtù del

fatto di essere entrambi i soggetti operanti nel medesimo settore. Già l'assenza di uno scontro culturale costituisce un buon punto di partenza.

L'incontro tra le due realtà non ha lasciato le loro culture intatte; al giorno d'oggi, opportunamente considerando che è trascorso un lasso di tempo limitato dall'inizio della fusione, è stato riscontrato un leggero cambiamento nella cultura di IW Bank, esercitando la cultura di Fideuram un'influenza su di essa. Affermare che si è verificato un cambiamento netto o una trasformazione assai accentuata sarebbe un'esagerazione non corretta; piuttosto, quello che effettivamente è accaduto è stato che la cultura gerarchica di IW Bank, a causa dell'influenza della cultura propria di Fideuram, ha acquisito alcuni elementi caratteristici di quest'ultima. Si è osservato che la cultura aziendale di Fideuram, con riferimento alla matrice individuata da Cameron e Quinn (CVF), sembra più vicina alla tipologia della cultura di clan pur non rientrando perfettamente in questa categoria. Infatti, essa risulta essere contraddistinta sia da elementi caratteristici della cultura di clan come il forte coinvolgimento dei membri, lo svolgimento del lavoro in *team*, la condivisione di valori e obiettivi, sia da elementi propri della cultura gerarchica, trattandosi Fideuram di una banca, quali sono le procedure formali, le regole ben definite e l'esistenza di una stretta gerarchia. In realtà, sommariamente, sembra esserci una buona commistione di questi elementi.

Attraverso la fusione tra i due soggetti, la cultura gerarchica di IW Bank è stata in un certo senso chiamata a inglobare alcuni tratti propri della cultura di Fideuram. Ad esempio, se precedentemente al processo di integrazione IW Bank era solita dedicare poco spazio e tempo al lavoro in *team*, adesso i *managers* stanno procedendo in questa direzione, prediligendo il lavoro in gruppo e incoraggiando la rete di consulenti a provare questa nuova modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. Inoltre, in passato i membri organizzativi erano sì coinvolti ma in misura inferiore rispetto ad oggi e quindi anche i *leaders* hanno modificato il loro atteggiamento cercando di tirar fuori il meglio dalle persone, appellandosi al loro senso di lealtà e di impegno. Dunque, il risultato finale pare che preveda il mantenimento della cultura della gerarchia, dove soltanto alcuni aspetti vengono alleggeriti, e al contempo, l'acquisizione di alcuni tratti della cultura di clan.

Facendo un passo indietro nell'elaborato e riferendosi a quando sono state presentate le tre distinte configurazioni date dall'incontro tra due culture individuate da Schein, tale situazione appare simile, anche se non identica, a quella cosiddetta della commistione di culture piuttosto che a quella della cultura dominante. Non vi è stata una dominazione nel vero senso della parola di una cultura sull'altra ma, piuttosto, c'è stata Fideuram che, volente o nolente, ha trasmesso (ma non imposto) alcuni suoi tratti all'altra entità, la quale è stata disposta ad acquisirli. Si parla di somiglianza e non di identità con la configurazione della commistione di culture poiché non vi è stato uno scambio prettamente

reciproco dei rispettivi elementi culturali ma si è trattato di uno scambio unilaterale; una cultura, quella di IW Bank, ha acquisito gli elementi dell'altra mentre non si è verificato il contrario.

In generale, è stato indagato che il cambiamento, per ora circoscritto e ridotto, ha avuto luogo non perché la precedente cultura di IW Bank fosse deleteria o poco funzionale per l'organizzazione bensì per il fatto che l'integrazione ha necessariamente apportato delle trasformazioni, anche per il solo discorso di un allineamento tra le due entità aziendali.

In conclusione, quello che in concreto è emerso, sempre sotto il punto di vista della cultura, è stato un moderato cambiamento nella cultura aziendale di IW Bank che ha portato quest'ultima a essere un miscuglio di elementi caratteristici della cultura gerarchica e di quella di clan, collocandosi "a metà strada" tra queste due tipologie. Una situazione di tale genere può apportare alcuni vantaggi, spingendo i membri a un confronto continuo, a un aiuto reciproco e sostanziale e portando l'organizzazione nel complesso a divenire più flessibile e reattiva ai cambiamenti che avvengono nell'ambiente esterno. Quest'ultimo aspetto è certamente non trascurabile, essendo il settore bancario costellato da rilevanti e ininterrotte trasformazioni.

3.3.3 L'impatto della fusione sui membri di IW Bank

L'elaborato in oggetto si apre e volge al termine con due paragrafi interamente dedicati alle risorse umane presenti in azienda e al rapporto intercorrente tra queste ultime e la cultura organizzativa, essendo la cultura un elemento che interessa ogni membro aziendale, indipendentemente dal livello gerarchico occupato. Entrando nel dettaglio, questa sezione è stata redatta con l'obiettivo di analizzare e illustrare in che modo l'integrazione tra Fideuram e IW Bank e, conseguentemente, il lieve cambiamento avvenuto nella cultura aziendale e nel *modus operandi*, hanno inciso sulla totalità dei membri dell'impresa acquisita.

In generale, tenendo presente la recente data di compimento della fusione e il poco tempo trascorso dalla concretizzazione dell'operazione, è possibile affermare che i riscontri emersi sembrano fino a questo momento piuttosto positivi o, comunque, che i membri reputino l'esito dell'operazione più favorevole che svantaggioso; la presente affermazione non può prescindere, però, dalla considerazione dei quattro seguenti elementi: il numero di intervistati appare necessariamente limitato, si tratta di un'analisi condotta nel breve periodo, dei *bias* cognitivi potrebbero aver distorto e alterato il loro giudizio, i soggetti intervistati hanno personalità distinte con *background*, ruoli e modalità di approccio differenti.

L'avvicinamento a tale studio ha imposto la necessità di non fermarsi a un livello di analisi superficiale che cerchi esclusivamente di comprendere la tipologia di impatto che l'operazione ha determinato, ma si è provato, piuttosto, ad approfondire gli elementi dai quali il fenomeno, tutto sommato positivo, è scaturito. Con riferimento a questo aspetto, sono emersi alcuni punti salienti.

Innanzitutto, il processo valutativo anteriore alla data di fusione, conosciuto comunemente con l'espressione *Due Diligence*, abbracciando sia l'ambito culturale sia quello umano, è stato certamente d'aiuto per portare a compimento il processo; in assenza di una valutazione di questo genere non è da escludere che si intraprenda un percorso insidioso tra entità non compatibili e, di conseguenza, la probabilità che si verifichino problemi e attriti tra le persone aumenta notevolmente.

Inoltre, per mezzo delle interviste, è stata rilevata una comunicazione in merito all'operazione straordinaria alquanto diffusa ed efficace, sia precedentemente all'avvio della fusione sia in seguito alla stessa. L'opinione diffusa degli intervistati è stata che l'attività informativa ha rappresentato un flusso continuo ed esaustivo a partire dall'istante in cui Intesa ha acquisito Ubi Banca (nello specifico, successivamente a quando gli esponenti di Intesa sono divenuti parte del Consiglio di Amministrazione di Ubi). Tale evento ha innescato un susseguirsi di informazioni trasmesse attraverso circolari, comunicazioni aziendali e riunioni in merito a quello che sarebbe effettivamente accaduto e a quelli che sarebbero divenuti i nuovi obiettivi aziendali. Come esposto nel precedente capitolo, la letteratura scientifica insegna che la comunicazione costituisce un elemento non trascurabile che permette, da un lato, di far sentire i membri stessi parte integrante del processo in atto, dall'altro, di rendere esplicito ciò che dovranno svolgere. In alcuni casi, la mancanza di comunicazione genera nelle persone uno stato di confusione mentale, il quale, a sua volta, può avere dei risvolti negativi. Dunque, anche sotto questo punto di vista, il *management* ha mostrato la giusta attenzione e sensibilità.

All'interno di questo contesto, è necessario chiarire un aspetto ulteriore che è emerso dal colloquio con i dipendenti di IW Bank e che è legato a doppio filo alla comprensione da parte dei membri dell'importanza e dell'utilità del processo. Gli intervistati sembravano nutrire un senso di ammirazione e stima professionale nei confronti di Intesa, ritenuta un *player* che si erge al ruolo di *leader* nel settore bancario italiano. Quest'ultimo aspetto, che nella maggior parte delle operazioni tende a non manifestarsi, può essere ritenuto altamente propedeutico all'ottenimento di un buon esito. Nello specifico caso oggetto di analisi, i cambiamenti avvenuti sono stati accompagnati da una percezione positiva che ha contribuito a renderli funzionali per l'organizzazione piuttosto che deleteri; non a caso, un soggetto intervistato ha dichiarato che l'azienda, successivamente all'iniziativa in parola, ha compiuto importanti passi avanti dal punto di vista organizzativo.

L'intero processo di integrazione è stato facilitato sia da una pianificazione corretta e puntuale, sia dalla predisposizione stessa dei membri, abituati a interagire con un contesto dinamico e ad affrontare, nel corso degli anni, diverse ondate di trasformazioni e cambiamenti.

In realtà, nonostante fino a questo punto si sia discusso di circostanze che hanno reso l'impatto complessivamente positivo, è innegabile che parallelamente si siano palesati anche momenti complicati o difficoltà da superare. Ad esempio, i membri di IW Bank hanno dovuto affrontare la migrazione verso un sistema informatico alternativo, trovandosi a interagire improvvisamente con un sistema operativo del tutto differente rispetto a quello precedente; ciò ha generato degli inevitabili problemi di adattamento. Questi ultimi però, confrontati con quelli derivanti da altre fusioni, sono stati visti sotto una luce differente; gran parte dei membri li hanno fronteggiati con la consapevolezza e convinzione che tale cambiamento sarebbe stato utile per seguire l'evoluzione del settore.

Prima di trarre le dovute conclusioni, è utile introdurre un ulteriore aspetto analizzato durante la presente ricerca e a cui si è fatto cenno nella metodologia, ovvero il grado di identificazione dei membri con l'azienda nella quale sono inseriti. In primo luogo, è stato possibile rilevare che la maggior parte dei membri, prima della fusione, si identificava positivamente con l'azienda, condividendo un sentimento di gratificazione professionale in concomitanza con il raggiungimento di risultati positivi da parte dell'impresa. Con riferimento al post fusione, gli intervistati hanno unanimemente riportato che il ridotto lasso temporale trascorso impedisce di affermare con certezza che il grado di identificazione sia rimasto invariato, augurandosi, al contempo, che la presente fusione dia spazio a nuove opportunità, nonché permetta di sviluppare un livello di identificazione almeno pari al precedente. Dunque, nonostante aleggi ancora qualche incertezza riguardo questo tema, le prospettive future paiono in fin dei conti positive.

In definitiva, volendo tracciare un bilancio finale, è possibile affermare che i benefici emersi superano complessivamente gli aspetti negativi derivanti da tale processo di integrazione, sia per quanto riguarda il loro numero, sia con riferimento alla loro rilevanza, avendo permesso alle persone di confrontarsi con una realtà di primo piano nello scenario italiano ed europeo.

CONCLUSIONI

Giunti al termine dell'elaborato, appare opportuno introdurre una sezione in cui possano essere sintetizzati i risultati ottenuti e le considerazioni generali che ne conseguono.

Innanzitutto, il presente studio è animato dall'obiettivo di indagare il ruolo che la cultura organizzativa svolge in un'operazione di M&A, essendo la cultura aziendale un elemento che troppo frequentemente rischia di non ricevere la dovuta considerazione. Dall'analisi della letteratura scientifica specializzata in materia, si è evinto che tali operazioni di aggregazione conducono necessariamente a una trasformazione più o meno accentuata della cultura aziendale. A prescindere dall'intensità della stessa, la mancata analisi delle dinamiche inerenti alla cultura può comportare gravi conseguenze negative e contribuire al deterioramento della *performance* aziendale. Pertanto, è stata proposta un'ampia trattazione dell'articolato processo di *Cultural Due Diligence*, che il *management* dovrebbe attuare in fase di *pre merger*, al fine di evitare che le imprese interessate dalla fusione si rivelino, *ex post*, incompatibili dal punto di vista culturale. Invero, in assenza di un'adeguata valutazione, non è da escludersi che tale inconciliabilità possa sfociare in un vero e proprio conflitto culturale: una circostanza deleteria che genera minore impegno e cooperazione da parte dei membri, cui seguono un incremento nel tasso di *turnover* (con conseguente perdita di figure talentuose) e un indebolimento della *performance*. Quello che emerge da quanto sinora riportato è, *in primis*, l'imprescindibile necessità di inglobare la considerazione dell'elemento culturale nel processo decisionale relativo alle operazioni di M&A. Inoltre, la cultura aziendale e il capitale umano, elemento centrale delle imprese, mostrano uno stretto legame e la tendenza a influenzarsi reciprocamente.

All'analisi della letteratura scientifica ha fatto seguito l'approccio a uno specifico caso aziendale, costituito dal processo di integrazione tra IW Bank e Fideuram, che ha permesso il raffronto di elementi teorici e concreti. La ricerca di tipo esplorativo che è stata condotta è culminata con gli esiti riproposti in questa sede: in alcuni casi gli spunti precedentemente emersi dai testi di letteratura scientifica sono stati ulteriormente avvalorati, in altre circostanze, invece, sono emerse delle incongruenze e diversità di vedute. La riproposizione di alcuni esempi è mirata a rendere maggiormente comprensibile per il lettore quanto affermato.

Nel capitolo I e II si è discusso esaustivamente dell'importanza che l'elemento culturale e quello umano rivestono durante tutte le fasi di un'operazione di aggregazione; coerentemente, l'analisi condotta ha comprovato l'influenza esercitata da tali fattori in un'operazione di M&A, essendo la cultura effettivamente in grado di orientare i comportamenti dei membri e di indirizzarli verso un

obiettivo condiviso. Nel caso in parola lo scopo primario è rappresentato dal raggiungimento di un esito favorevole nel processo di fusione. Le persone costituiscono i pilastri portanti delle aziende, pertanto tale obiettivo non può prescindere dal coinvolgimento diretto delle stesse.

Inoltre, nel corso dell'elaborato si è fatto più volte riferimento alla *Cultural Due Diligence*, un processo a cui la letteratura scientifica attribuisce un ruolo cruciale ai fini dell'ottenimento di un esito positivo. Per mezzo dell'analisi condotta, l'essenzialità propria del processo di *diligence* culturale è stata effettivamente rilevata; non a caso, lo svolgimento del processo valutativo (lato economico-finanziario e culturale) da parte della capogruppo Intesa ha permesso l'avvio dell'operazione di fusione tra entità (IW Bank e Fideuram) aventi un sistema valoriale simile e compatibile, evitando la genesi di un conflitto culturale. Al contempo, la letteratura scientifica specializzata in materia fa riferimento alla sporadica attuazione di tale processo valutativo (culturale) all'interno del vasto panorama delle operazioni straordinarie. Lo specifico caso analizzato ha confermato che, benché il numero delle aziende che non sono solite ricorrere alla *Cultural Due Diligence* sia decisamente maggioritario, è possibile identificare delle eccezioni assai rilevanti, in cui le aziende sono in grado di apprezzare i benefici apportati da tale processo. Pertanto, l'analisi dei testi di letteratura scientifica presenta una sua innegabile utilità, ma risulta fondamentale che questa sia integrata, al fine di avere una corretta visione d'insieme, da un adeguato supporto empirico. A tal fine, è rilevante possedere un atteggiamento critico, avere un approccio vocato alla ricerca di riscontri fattuali ed evitare di accettare acriticamente quanto viene proposto.

Prima di introdurre la disamina dei risultati concretamente emersi, appare necessario soffermarsi, comprendere e tenere a mente il lasso temporale che ha interessato l'operazione di fusione, avviata dalla capogruppo Intesa. Per ogni determinata operazione analizzata, è di fondamentale importanza far riferimento consapevolmente al periodo di tempo trascorso dalla sua data di inizio; diversamente, si riscontra un'elevata probabilità di giungere a conclusioni solo parzialmente veritiere o del tutto errate. Nell'analisi di questo specifico caso, una simile riflessione non può e non deve mancare, essendo trascorso un periodo piuttosto limitato dalla data di avvio della *merger*; i molteplici aspetti del caso, dunque, sono stati indagati considerando un lasso temporale abbastanza ristretto. Nell'esposizione dei risultati derivanti dal processo di integrazione tra le due realtà, Fideuram e IW Bank, si invita, pertanto, il lettore a tenere presente che tale analisi è stata condotta nel breve periodo e conseguentemente le conclusioni emerse devono essere circoscritte a tale ambito di indagine.

Nonostante ciò, conformemente alla metodologia adottata, la presente analisi ha confermato che l'esito del processo di integrazione tra le due realtà, sempre nell'ottica di breve periodo, è stato percepito positivamente. Affinché vi sia una chiara comprensione di quanto emerso, gli elementi analizzati sembrano corroborare la tesi che l'integrazione tra Fideuram e IW Bank abbia avuto

riscontri positivi, tenendo in considerazione, al contempo, che nel lungo periodo alcune dinamiche potrebbero subire radicali cambiamenti, influenzando l'esito futuro dell'operazione. Ad oggi, essendo trascorso un ridotto orizzonte temporale, è necessario limitare al breve periodo la validità dell'assunto secondo il quale l'impatto generale appare perlopiù positivo, essendo impossibile proporre delle previsioni sui possibili risvolti futuri.

Tale *outcome*, fino ad ora piuttosto favorevole, è essenzialmente riconducibile all'interazione di tre elementi cruciali: lo svolgimento del processo di *Soft Due Diligence* ha evitato il conflitto culturale; vi è stata un'attenta e continua considerazione delle risorse umane da parte del *management*, attraverso una comunicazione diffusa e tempestiva; l'approccio stesso dei membri di IW Bank si è rivelato idoneo e propositivo. Infatti, dalle dichiarazioni da loro rilasciate è possibile evincere come questi ultimi si siano mostrati proattivi e fiduciosi, accogliendo le trasformazioni in atto con l'auspicio che possano rendere l'azienda della quale fanno parte sempre più dinamica, essendo il contesto esterno in continuo mutamento. La propensione alla collaborazione, il loro spirito tenace e l'atteggiamento proattivo, nonché la considerazione di cui godono presso il *management*, sembrano esser stati alla base della buona riuscita dell'operazione. Per giunta, nonostante anche in questo specifico caso si siano riscontrate delle ovvie difficoltà iniziali, il leggero cambiamento culturale, anziché venir osteggiato e letto in chiave ostile, ad oggi è stato percepito come propizio per l'azienda.

BIBLIOGRAFIA

- Arogyaswamy, B., & Byles, C. M. (1987). *Organizational Culture: Internal and External Fits*. *Journal of Management*, 13(4), 647–658.
- Augusta, M., Baccarino, M., Fabris, A. & Greco, M. E. (2016). *Processi di integrazione organizzativa. A valle di operazioni di M&A*. Fondazione Istud.
- Badrtalei, J. & Bates, D. L. (2007). *Effect of organizational cultures on mergers and acquisitions: The case of DaimlerChrysler*. *International Journal of Management*, 24(2), 303.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. (2016). *Beyond the Holacracy Hype*. *Harvard Business Review*, 2-13.
- Berry, J. W. (1983). *Acculturation: A Comparative analysis of alternative forms*. In Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1988). *Acculturation in mergers and acquisitions*. *Academy of management review*, 13(1), 79-90.
- Bijlsma-Frankema, K. M. (1995). *Quality collaboration gate*. Research report by order of the Dutch Ministry of Justice, Department of Sociology, University of Amsterdam, Amsterdam.
- Bijlsma-Frankema, K. M. (2001). *On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions*. *Journal of European industrial training*, 25, 192-207.
- Bruner, R. (2021). *Applied Mergers and Acquisitions*. Wiley, 1.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis III, J. W. (1985). *When cultures collide: The anatomy of a merger*. *Human relations*, 38(5), 477-500.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework*. Josey Bass, San Francisco.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993). *The role of culture compatibility in successful organizational marriage*. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 57-70.

- Cerica, R. (2009). *Cultura organizzativa e performance economico-finanziaria*. Firenze University Press.
- Conca, V. (1993). *La gestione ex post dei processi di M&A*. Italia Oggi, n. 4.
- Creed, W. E. D. & Miles, R. E. (1996). *Trust in organizations: a conceptual framework*, in Kramer, R. M. & Tyler, T. R., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage, London.
- Daft, R. L. (1998). *Developing Competence to Manage Diversity*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Daft, R. L. (2021). *Organizzazione aziendale*. Maggioli Editore, 7.
- Denison, D. R. & Ko, I. (2016). *Cultural Due Diligence in Mergers and Acquisitions*. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 53-72.
- Engert, O., Kaetzler, B., Kordestani, K. & Koshy, A. (2021). *Communications in mergers: The glue that holds everything together*. McKinsey & Company. Retrieved September 17, 2022.
- Fazzini, M. (2022). *Due Diligence*. Ipsoa.
- Festré, A. & Giustiniano, L. (2010). *La creazione di capitale relazionale in azienda attraverso l'uso appropriato di incentivi e motivazioni*.
- Florio, C. (2021). *La disclosure delle operazioni di aggregazione aziendale. Qualità e fattori determinanti*. Franco Angeli.
- Fontana, F. & Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese*. McGraw-Hill Education.
- Franchino, A. (2020). *Le operazioni di "M&A": i principali passaggi di un delicato processo "disruptive" nella vita aziendale*. My solution, circolare monografica.
- Gagliardi, P. (1986). *The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework*. *Organization Studies*, 7, 117-34.

- Gambetta, D. (1988). *Can we Trust Trust*, in Gambetta, D. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Department of Sociology, University of Oxford. Cap. 13, 213-237.
- Gautam, P. K. (2022). *Organizational Culture Integration Initiation in Merger and Acquisition, Changing Work Culture and Employees' Work Behavior*. *The Batuk*, 8(1), 16-30.
- Gelfand, M. (2018). *Rule Makers, Rule Breakers*. Scribner, New York.
- Gibbon, H. (2002). *The M&A beat goes on*. *Financial Times*, New York, N.Y.
- Gilkey, R. (1991). *The psychodynamics of upheaval: intervening in merger and acquisition transitions*, in Kets de Vries, M. F. (1991). *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change*. Jossey-Bass.
- Harding, D. & Rouse, T. (2007). *Human Due Diligence*. *Harvard Business Review*.
- Haspeslagh, P. & Jemison, D. B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*. New York: Free Press.
- Hofstede, G. (1998). *Identifying organizational subcultures: An empirical approach*. *Journal of management studies*, 35 (1),1-12.
- Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Institute, 251.
- Jarnagin, C. & Slocum, C. V. (2007). *Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership*. *Organizational Dynamics*, 36(3), 288-302.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (2008). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kroon, D. P., Noorderhaven, N. G., Corley, K. G., & Vaara, E. (2021). *Hard and Soft Integration: Towards a Dynamic Model of Post-Acquisition Integration*. *Journal of Management Studies*, 59(5), 1132-1161.
- Kumar, V. & Mukherjee, S. (2018). *Holacracy—the future of organizing? The case of Zappos*. *Human Resource Management International Digest*.

Kusstatscher, V. (2006). *Cultivating positive emotions in mergers and acquisitions*. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 5, 91–103.

Lineberry, C. & Carleton, R. (2004). *Achieving Post-Merger Success*. Wiley, 1.

March, J. & Olsen, J. (1975). *The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity*. *European Journal of Political Research*, 3, 149-71.

Martin, J. & Siehl, C. (1983). *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*. *Organizational dynamics*, 12(2), 52-64.

Mascia, D. (2021). Lezione tenuta presso la Luiss Guido Carli in data 18 novembre 2021.

Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). *Acculturation in mergers and acquisitions*. *Academy of management review*, 13(1), 79-90.

Napolitano M. R. (2003). *La gestione dei processi di acquisizione e fusione di imprese*. Milano, Franco Angeli, 22-23.

Poniachek, H. A. (2019). *Mergers and Acquisitions*. World Scientific.

Regio Decreto (R.D.) 16 marzo 1942, n.262. *Progetto di fusione*. Aggiornato al 29 aprile 2022.

Renneboog, L. & Vansteenkiste, C. (2019). *Failure and success in mergers and acquisitions*. *Journal of Corporate Finance*, 58, 650-669.

Rosenthal, J. & Masarech, M. A. (2003). *High Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results*. *Journal of Organizational Excellence*. 3-18

Sarala, R. M., Vaara, E. & Junni, P. (2019). *Beyond merger syndrome and cultural differences: new avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As)*. *Journal of World Business*, 54 (4). 307-321

Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.

Schein, E. H. & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. The Jossey-Bass Business & Management Series (9th ed). Wiley.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. *American Psychological Association*, 45(2), 109-119.

Schein, E. H. (2000). *Culture d'impresa*. Milano, Raffaello Cortina Editore.

Sen, L., Kumar, A., Hota, S., Biswal, S. K. & Panda, K. (2022). *A Profile View of Healthcare Service Sector Organizations through Integration with Organizational Culture and Subculture: ---7th International Conference on Embracing Change & Transformation Innovation and Creativity*. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 17(2).

Stone. *The Everything Store*. 328 e 88-90

Trice, H. & Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Trice, H. e Beyer, J. (1984). *Studying Organizational Cultures Trough Rites and Ceremonials*. *Academy of Management*.

Warrick, D. D. (2017). *What leaders need to know about organizational culture*. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.

Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). *Building High Performance Cultures*. *Organizational Dynamics*, 45, 64-70.

Warter, I., & Warter, L. (2017). *Cultural due diligence in M&A. Importance of soft risks factors*. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 17(2), 38-62.

Wilkins, A. & Ouchi, W. (1983). *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

Wyatt, W. (1999). *The war for talent*.

Yeboah, T. O. & Lomotey, J. (2019). *The Influence of Organizational Culture On Employee Performance: The Case of Electricity Company of Ghana*. LAP LAMBERT Academic Publishing.

Young, G. R. (2013). *Mergers and Acquisitions*. Taylor and Francis, 1.

SITOGRAFIA

Sito aziendale ufficiale di Fideuram – Intesa Sanpaolo *Private Banking*. <https://www.fideuram.it/gruppo/chi-siamo/>, consultato il 9/08/2022.

Comunicato Stampa Fideuram – Intesa Sanpaolo *Private Banking* Risultati Consolidati al 31 marzo 2022. <https://www.fideuram.it/media/5136/20220516-cs-fideuram-ispb-risultati-1q22.pdf>, consultato il 9/08/2022.

Sito aziendale ufficiale di Intesa Sanpaolo. <https://group.intesasanpaolo.com/it/chi-siamo/profilo>, consultato il 11/08/2022.

Popovska, 2022. *Recensione di IW Bank: pro e contro, regolamento, prodotti e commissione*. <https://rankia.it/brokers/recensione-di-iw-bank-pro-e-contro-regolamento-prodotti-e-commissione/>, consultato il 12/08/2022.

Sito aziendale ufficiale di IW Bank. <https://www.iwbank.it/cosa-siamo>, consultato il 12/08/2022.

Sito aziendale ufficiale di Intesa Sanpaolo. Cronistoria dell'offerta agli azionisti di Ubi Banca. <https://group.intesasanpaolo.com/it/sala-stampa/news/il-mondo-di-intesa-sanpaolo/2020/opas-ubi-cronistoria>, consultato il 11/08/2022

Sito aziendale ufficiale di IW Bank. *Le nuove condizioni contrattuali*. <https://www.iwbank.it/nuove-condizioni-contrattuali>, consultato il 12/08/2022.

Integrazione IW Bank in Fideuram ISPB. <https://fundspeople.com/it/integrazione-iwbank-in-fideuram-ispb-al-via-la-migrazione-della-piattaforma-informativa/>, consultato il 13/08/2022.