

Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli

LUISS



Dipartimento di Strategic Management

**Tesi di laurea in
Progettazione Organizzativa**

TITOLO

**Oltre le sinergie economiche:
l'impatto della cultura organizzativa nei processi M&A**

Relatore:

Prof. Daniele Mascia

Correlatore:

Prof.ssa Sara Lombardi

Laureando:

Paolo Giunta

Matricola 782541

Anno Accademico 2024-2025

INDICE

1.	Introduzione.....	1
2.	Il Ruolo dell'Integrazione Culturale nelle M&A: Due Livelli di Analisi	4
2.1	La cultura organizzativo-aziendale	5
2.2	La cultura organizzativo-aziendale secondo Trompenaars e Schein.....	6
2.2.1	Trompenaars ed il modello a sette dimensioni.....	8
2.2.2	La cultura organizzativo-aziendale secondo Schein	11
2.3	La cultura nazionale sociale: il modello a 6 dimensioni di Gert Hofstede.....	14
2.3.1	Obiettivo della ricerca di Hofstede	18
2.4	Differenze di approccio: Hofstede vs Trompenaars.....	19
3.	Dalla teoria alla pratica: strategie e processi di gestione dell'integrazione culturale nelle M&A.....	22
3.1	Cultural Fit e Cultural Clash: La Compatibilità Culturale come Fattore Critico nelle M&A.....	23
3.2	Impatti operativi delle differenze culturali nazionali	31
3.2.1	La distanza dal potere: implicazioni operative nella gestione e integrazione interculturale.....	32
3.2.2	Individualismo e collettivismo: implicazioni gestionali nella diversità culturale delle M&A	36
3.3	La gestione dell'integrazione culturale: approcci, modelli e strategie.....	44
3.4	Il modello di acculturazione di Nahavandi & Malekzadeh: origine e significato	45
3.4.1	L'assimilazione: assorbimento culturale e adattamento unidirezionale	47
3.4.2	La strategia di integrazione: costruzione di una cultura condivisa nel rispetto delle diversità	48
3.4.3	La strategia della separazione: autonomia culturale e coesistenza organizzativa	50
3.4.4	La strategia della deculturazione: dissoluzione simbolica e crisi identitaria.....	51
3.5	Processi Operativi e Leve Tattiche per l'Integrazione Culturale: dalla Strategia all'Azione	54
3.5.1	La Cultural Due Diligence: fondamenti, metodologie e implicazioni operative	54
3.5.2	Il cross-cultural training: leve formative per la costruzione della competenza interculturale post-M&A.....	58

3.5.3.	Intercultural and Mixed Teams: infrastrutture relazionali dell'integrazione post-fusione	60
3.6	Verso il futuro: scenari evolutivi nella gestione culturale delle M&A	62
4.	Tra teoria ed indagine empirica.....	64
4.1	Gap e problematiche ancora aperte nella letteratura	66
4.1.1.	Motivazione dell'indagine empirica	68
4.1.2	Obiettivo dell'analisi empirica	69
4.2	Metodologia e disegno della ricerca.....	71
4.2.1	Strumento di raccolta dati	73
4.2.2	Campionamento e procedura di selezione dei rispondenti.....	76
4.2.3	Trattamento dei dati raccolti	77
4.3	Analisi descrittiva: il profilo del campione	78
4.3.1	Descrizione delle variabili socio-demografiche.....	80
4.3.2	Analisi descrittiva domande scala Likert	86
4.4	Analisi di correlazione quadro metodologico ed obiettivi	92
4.4.1	La costituzione degli indici e le macroaree.....	93
4.4.2	Analisi descrittiva degli indici: anticipazioni del risultato?.....	96
4.4.3	Analisi di affidabilità (Cronbach α)	98
4.4.4	Il coefficiente di Spearman	100
4.4.5	Risultanze dell'analisi di correlazione	101
4.4.6	Analisi della matrice dei p-value	104
4.4.7	Tra risultanze dell'analisi e letteratura	105
4.5	Analisi di regressione e quadro metodologico	108
4.5.1	Presentazione del modello di regressione	109
4.5.2	Risultanze dell'analisi di regressione.....	111
5.	Limiti dell'analisi e conclusioni	116
	BIBLIOGRAFIA	119

1. Introduzione

Nel contesto economico odierno, caratterizzato da una crescente globalizzazione e dall'interconnessione dei mercati, le operazioni di fusione e acquisizione (M&A, Mergers and Acquisitions) sono diventate una leva strategica fondamentale per le aziende che mirano a espandere il proprio business, accedere a nuove risorse e competenze o ottenere un vantaggio competitivo su scala internazionale. In questo contesto, dunque, le M&A rappresentano una delle principali modalità attraverso cui le imprese possono accelerare la loro crescita oltre che superare le barriere all'ingresso in nuovi mercati e ottenere economie di scala. L'incremento delle operazioni di fusione e acquisizione transnazionali ha reso evidente l'importanza di un'adeguata gestione dell'integrazione post-acquisizione, un processo che si rivela spesso più complesso di quanto inizialmente previsto. Tradizionalmente, le analisi di successo o insuccesso delle M&A si sono concentrate su fattori finanziari, economici e strategici, come la compatibilità tra i modelli di business, le sinergie operative e le opportunità di riduzione dei costi. Tuttavia, sempre più studi dimostrano che un elemento cruciale per il successo a lungo termine di un'operazione di questo tipo è la capacità di integrare efficacemente la cultura aziendale delle organizzazioni coinvolte.

L'integrazione culturale è spesso sottovalutata nelle fasi iniziali di una fusione o acquisizione, eppure è una delle variabili che più influisce sulla capacità delle due aziende di operare come un'entità unica e coesa. Differenze nei valori aziendali, nei modelli di leadership, nei processi decisionali e nella gestione delle risorse umane possono generare conflitti interni, resistenze al cambiamento e inefficienze operative, minando così il valore complessivo dell'operazione. In un mondo in cui le M&A transfrontaliere continuano ad aumentare in numero e dimensione, è fondamentale comprendere in che modo le aziende possono affrontare e superare queste difficoltà per garantire il successo della fusione e massimizzare i benefici dell'operazione, ed è proprio per questa ragione che l'analisi delle problematiche connesse all'integrazione culturale nelle operazioni di M&A è di grande rilevanza per il mondo accademico e per la pratica manageriale.

Secondo numerosi studi, uno dei principali fattori di insuccesso nelle fusioni e acquisizioni è rappresentato dalle difficoltà nell'allineamento delle culture aziendali e nella gestione dei processi di cambiamento organizzativo. Secondo Weber e Camerer

(2003), oltre il 50% delle operazioni di M&A non raggiunge gli obiettivi prefissati proprio a causa di problematiche legate all'integrazione culturale. Anche Stahl e Voigt (2008), attraverso un'analisi di diverse operazioni di fusione e acquisizione, evidenziano come le discrepanze culturali possano influenzare negativamente le performance post-fusione, generando inefficienze operative, perdita di talenti chiave e calo della produttività. Le problematiche culturali possono manifestarsi in molteplici aspetti della gestione aziendale, un esempio potrebbe essere relativo alle differenze nei modelli di leadership le quali, potrebbero portare a contrasti tra il management della società acquisita e quello della società acquirente, mentre divergenze nei sistemi di incentivazione e nelle pratiche di gestione delle risorse umane possono compromettere la motivazione e l'engagement dei dipendenti. Anche i modelli di comunicazione interna ed esterna possono variare in modo significativo tra aziende provenienti da contesti culturali diversi, generando fraintendimenti e inefficienze.

L'analisi di questi aspetti è cruciale perché permette di comprendere i fattori che possono determinare il successo o il fallimento di una fusione o acquisizione, fornendo spunti utili per manager e professionisti del settore. La capacità di anticipare le difficoltà culturali e di implementare strategie efficaci per superare le barriere organizzative può migliorare significativamente la gestione delle M&A internazionali. Le aziende che riescono a costruire un processo di integrazione efficace, basato su una comprensione approfondita delle differenze culturali e su una strategia chiara per armonizzarle, hanno maggiori probabilità di ottenere un'integrazione fluida, di preservare il capitale umano e di creare valore a lungo termine.

Questo elaborato si propone di fornire un contributo concreto all'analisi di queste dinamiche, evidenziando le principali sfide legate all'integrazione culturale nelle operazioni di M&A e di indagare i principali fattori che principalmente sono in grado di influire su un processo di fusione ed acquisizione a tal punto da poterne decretare l'effettivo successo od il fallimento, con un focus specifico sull'interazione tra società aventi modelli organizzativi e cultura sociale nazionale differenti oltre che pratiche aziendali consolidate nelle imprese coinvolte.

La domanda principale che guida questo studio è la seguente:

In che modo le differenze culturali tra le organizzazioni coinvolte in una fusione o acquisizione influenzano il successo dell'integrazione post-operazione e quali sono i principali driver in grado di influenzare in maniera netta l'esito dell'integrazione stessa?

Per rispondere a questa domanda il presente studio mira a identificare e analizzare le principali differenze culturali che emergono durante il processo di integrazione, con particolare attenzione agli aspetti legati alla leadership, alla gestione delle risorse umane e ai modelli di comunicazione aziendale, oltre che il coinvolgimento dei dipendenti ed il fit iniziale. Inoltre, intende esaminare in che modo tali differenze possano influenzare la performance post-fusione e quali strategie siano più efficaci per affrontare le sfide dell'integrazione culturale. Infine, lo studio si propone di individuare best practice e modelli operativi che possano essere adottati dalle aziende per migliorare la gestione delle fusioni e acquisizioni internazionali.

La tesi adotterà un approccio metodologico misto, combinando un'analisi teorica con uno studio empirico basato su una raccolta di dati tramite survey che verrà somministrata ad individui con almeno 10 anni di esperienza nella stessa azienda e che durante il proprio percorso lavorativo abbiano avuto a che fare con almeno un processo di fusione ed acquisizione, in modo tale da poter evidenziare empiricamente quali sono i driver che principalmente sono in grado di influenzare il successo o il fallimento di un'operazione di fusione o acquisizione.

In primo luogo, verrà condotta un'ampia revisione della letteratura sulle teorie dell'integrazione culturale nelle M&A, con riferimento a studi accademici che hanno analizzato il ruolo della cultura organizzativa e nazionale nei processi di fusione. Verranno esaminate le principali teorie sviluppate da autori come Hofstede, Trompenaars e Schein, che forniscono modelli utili per comprendere le dinamiche dell'integrazione culturale. Infine, verrà valutata la possibilità di raccogliere dati primari attraverso interviste con manager coinvolti in operazioni di M&A o attraverso survey mirate a indagare le percezioni e le esperienze relative alle sfide dell'integrazione culturale. L'approccio metodologico adottato consentirà di sviluppare una comprensione approfondita del fenomeno, combinando evidenze empiriche con solide basi teoriche per fornire insight utili sia a livello accademico che manageriale.

2. Il Ruolo dell'Integrazione Culturale nelle M&A: Due Livelli di Analisi

Negli ultimi decenni, le operazioni di fusione e acquisizione (M&A - Mergers and Acquisitions) hanno assunto un ruolo centrale nello scenario economico mondiale, rappresentando una leva strategica fondamentale per le imprese che mirano a crescere, consolidarsi o penetrare in nuovi mercati. Tuttavia, il successo di queste operazioni non si basa solo sulle sinergie finanziarie o commerciali, ma dipende in misura non minore dalla capacità delle aziende coinvolte di gestire correttamente il processo di integrazione.

Tra gli aspetti più importanti in questo contesto c'è l'integrazione culturale, un fattore troppo spesso trascurato nelle fasi iniziali di una fusione o acquisizione, ma che può potenzialmente determinare il successo o il fallimento dell'operazione stessa. L'integrazione culturale nelle fusioni e acquisizioni internazionali può essere analizzata a due livelli distinti ma correlati: il livello organizzativo-aziendale e il livello sociale-nazionale. Da un lato, le imprese possiedono un proprio disegno organizzativo e un proprio *modus operandi* di gestione interno, frutto di una cultura aziendale sviluppata nel corso degli anni, con valori, pratiche e processi interni consolidati. Dall'altro, operano in un ambiente esterno, plasmato dalla cultura nazionale e sociale del Paese di origine, che influenza il loro funzionamento interno, gli stili di leadership e le relazioni con i dipendenti. Questa doppia natura della cultura nelle M&A è stata ampiamente studiata nella letteratura accademica.

Hofstede (1980), ad esempio, ha dimostrato come le differenze tra le culture nazionali possano influenzare profondamente le pratiche commerciali e i comportamenti organizzativi. Trompenaars e Hampden-Turner (1997) hanno dimostrato come i valori nazionali possano influenzare il processo decisionale e la comunicazione aziendale. Schein (2010) d'altro canto, ha invece indagato il concetto di cultura organizzativa, distinguendo i livelli più profondi della cultura aziendale da quelli più visibili e operativi. È l'esame di queste due dimensioni, cultura organizzativa e cultura sociale e nazionale, che è fondamentale per dare un senso alle dinamiche di integrazione nelle fusioni e acquisizioni. In alcuni casi, una cultura organizzativa forte e formale può facilitare l'integrazione, compensando le differenze nazionali e sociali. In altri casi, anche aziende con modelli di gestione comparabili possono avere difficoltà a causa di differenze culturali più profonde nei valori e nelle norme sociali dei Paesi. Questo capitolo ha lo

scopo di analizzare approfonditamente queste due dimensioni della cultura nelle M&A, fornendo un quadro teorico per comprendere in che modo le differenze culturali possono condizionare il successo o il fallimento delle operazioni di fusione e acquisizione.

Verrà dunque effettuata un'analisi della letteratura attraverso il contributo di alcuni dei principali studiosi del settore, tra cui Hofstede (1980), Schein (2010) e Trompenaars & Hampden-Turner (1997), i quali hanno approfondito le differenze culturali nazionali, la cultura organizzativa e il loro impatto sulle dinamiche aziendali. Saranno successivamente analizzate prima le caratteristiche della cultura organizzativo-aziendale, con particolare attenzione ai diversi stili di leadership, ai processi decisionali e alla gestione delle risorse umane. Successivamente verrà analizzato l'impatto della cultura sociale-nazionale, prendendo in considerazione le principali teorie sulle differenze culturali tra paesi e il loro impatto sulle dinamiche organizzative. Infine, verrà descritto il rapporto fra questi due livelli di cultura e le sue implicazioni per la gestione dell'integrazione nelle M&A internazionali.

2.1 La cultura organizzativo-aziendale

La cultura organizzativo-aziendale è un concetto complesso e multidimensionale, che ha suscitato un ampio dibattito all'interno della letteratura accademica. Non esiste infatti una definizione univoca e universalmente accettata di questa dimensione, in quanto essa è stata interpretata e analizzata da diversi studiosi attraverso prospettive teoriche e metodologiche differenti. Le organizzazioni, infatti, non operano in un vuoto culturale, ma sono plasmate da una combinazione di fattori storici, strutturali e sociali che influenzano i loro valori, comportamenti e processi decisionali. Per comprendere più a fondo la cultura organizzativa, è dunque opportuno esaminare i contributi degli autori che hanno posto questo concetto al centro delle loro ricerche, sviluppando modelli interpretativi e teorie che ne hanno evidenziato le caratteristiche essenziali e le implicazioni per il funzionamento delle organizzazioni. In particolare, l'analisi verrà articolata attraverso le prospettive fornite da Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Edgar Schein, i cui studi hanno contribuito in modo significativo alla comprensione della cultura aziendale e del suo impatto sulla gestione delle organizzazioni.

Secondo Geert Hofstede la cultura nazionale è *“quella programmazione collettiva della mente umana che distingue un gruppo (o una categoria) di persone da un altro”*. In altre

parole, chiamiamo cultura quello che i membri di un gruppo hanno in comune tra loro e per cui si distinguono da altri gruppi. Inerentemente a ciò che concerne l'approccio di Geert Hofstede possiamo affermare che quest'ultimo fornisce una prima chiave di lettura, definendo la cultura organizzativa all'interno del più ampio contesto della cultura nazionale e illustrando come i valori culturali influenzino le pratiche manageriali e le dinamiche aziendali.

Fons Trompenaars, con il suo modello delle sette dimensioni culturali, amplia questa prospettiva, approfondendo il modo in cui le differenze culturali si riflettono nelle organizzazioni e nei processi decisionali.

Edgar Schein, invece, propone una visione strutturata della cultura organizzativa, articolandola in tre livelli distinti ossia artefatti, valori dichiarati e assunti fondamentali, i quali ne spiegano la genesi e il funzionamento.

L'analisi di queste teorie consentirà di delineare una visione più completa della cultura organizzativo-aziendale, mettendo in evidenza non solo la sua importanza per il successo e la stabilità delle organizzazioni, ma anche il suo ruolo nelle operazioni di fusione e acquisizione (M&A), dove l'integrazione tra culture aziendali diverse rappresenta una delle principali sfide per la riuscita dell'operazione.

2.2 La cultura organizzativo-aziendale secondo Trompenaars e Schein

Negli studi di management e comportamento organizzativo, il concetto di cultura organizzativo-aziendale ha assunto una posizione centrale, poiché rappresenta un elemento determinante per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni nel lungo periodo.

La cultura organizzativa non è però un concetto univoco o facilmente definibile, in quanto è influenzata da una molteplicità di fattori, tra cui la storia dell'organizzazione, la sua leadership, le pratiche gestionali e il contesto socioculturale a cui fa riferimento. Essa può essere intesa come: *"un insieme coerente di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi"* (Edgar Schein).

Nell'ambito della letteratura accademica, vari studiosi hanno contribuito a definire e interpretare il concetto di cultura organizzativa, sviluppando modelli teorici utili alla comprensione delle sue caratteristiche e implicazioni. Tra questi, Geert Hofstede e Fons Trompenaars hanno elaborato due modelli di riferimento che, sebbene adottino approcci distinti, offrono strumenti utili ad analizzare come le differenze culturali influenzino le organizzazioni e il modo in cui queste interagiscono tra di loro e con il proprio ambiente.

Il modello di Hofstede, sviluppato a partire dagli anni '70, si fonda sull'idea che la cultura organizzativa possa essere analizzata attraverso un insieme di fattori culturali, che riflettono i valori e le credenze condivise da una determinata popolazione. Tale teoria proposta da Hofstede dunque ha evidenziato il ruolo della cultura nazionale come elemento determinante delle pratiche organizzative, incidendo su aspetti quali la struttura gerarchica, la leadership, la gestione delle risorse umane e i processi decisionali. Le sue sei dimensioni culturali, tra cui distanza dal potere, individualismo vs. collettivismo e avversione all'incertezza, forniscono un quadro analitico per interpretare le differenze culturali tra le organizzazioni, rendendo possibile un confronto sistematico tra diversi contesti nazionali e aziendali.

Fons Trompenaars, insieme a Charles Hampden-Turner hanno invece sviluppato un modello alternativo, basato su sette dimensioni culturali, che pone una maggiore enfasi sulle differenze nei comportamenti organizzativi e nelle relazioni interpersonali. Si può dunque affermare che questa teoria si concentra sulla gestione dei dilemmi culturali, evidenziando come individui appartenenti a culture differenti possano avere percezioni divergenti in merito a concetti chiave quali le regole, le relazioni interpersonali, la gestione del tempo e il rapporto con l'ambiente.

Entrambi i modelli costituiscono strumenti essenziali per le organizzazioni operanti in contesti internazionali, fornendo linee guida per la gestione della diversità culturale, l'adattamento delle strategie di leadership e l'ottimizzazione delle interazioni tra dipendenti provenienti da background culturali differenti. L'analisi congiunta delle prospettive di Hofstede e Trompenaars consente di approfondire in che modo la cultura organizzativa sia determinata da fattori culturali, e quali siano le implicazioni per la gestione strategica e operativa delle aziende, con particolare riferimento ai processi di

fusione e acquisizione (M&A), in cui l'integrazione tra culture aziendali diverse rappresenta una delle principali sfide per il successo dell'operazione.

2.2.1 Trompenaars ed il modello a sette dimensioni

Fons Trompenaars, insieme a Charles Hampden-Turner, ha sviluppato un modello culturale che analizza come le differenze culturali influenzino il comportamento organizzativo e il modo in cui le persone affrontano le dinamiche aziendali nel contesto internazionale. Il loro approccio, presentato in *Riding the Waves of Culture*, è particolarmente utile per comprendere le interazioni interculturali all'interno delle organizzazioni globali, concentrandosi su come i professionisti di culture diverse affrontano problemi, negoziano soluzioni e sviluppano strategie di leadership (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011). A differenza di Hofstede, il cui modello si focalizza sulla cultura nazionale e sulla sua influenza strutturale sulle organizzazioni, Trompenaars propone un'interpretazione più situazionale e dinamica, analizzando come gli individui gestiscano le divergenze culturali e riconcilino differenze valoriali nel contesto aziendale. La sua analisi si articola attorno a sette dimensioni culturali, ognuna delle quali rappresenta un continuum tra due estremi opposti che caratterizzano il modo in cui gli individui risolvono problemi organizzativi, interagiscono con colleghi e superiori e strutturano la propria concezione del lavoro e della leadership (Primecz, Romani & Sackmann, 2009). A partire da oltre 30 anni di ricerca condotta su più di 30.000 manager e professionisti provenienti da 50 diversi paesi, gli autori hanno individuato sette dimensioni culturali fondamentali, ognuna delle quali descrive una polarità lungo la quale le culture si distribuiscono. Queste dimensioni non sono mutualmente esclusive, ma rappresentano tendenze comportamentali che variano in base al contesto organizzativo e alle specificità nazionali.

Universalismo vs. Particolarismo

Questa dimensione riguarda l'approccio alle regole e alle relazioni interpersonali. Nelle culture universaliste, il rispetto delle norme e dei principi astratti è prioritario rispetto alle circostanze specifiche e alle persone coinvolte. Le decisioni sono basate su criteri oggettivi e su regolamenti standardizzati, e il rispetto delle procedure è considerato essenziale per garantire equità e prevedibilità nei rapporti aziendali. Al contrario, nelle culture particolariste, l'applicazione delle regole è subordinata alle relazioni personali e

al contesto in cui si opera. Le decisioni possono quindi variare in base alle specificità della situazione, e la fiducia interpersonale gioca un ruolo primario nella conduzione delle attività di business.

Individualismo vs. Comunitarismo

Questa dicotomia rappresenta il livello di enfasi posto sulla realizzazione personale rispetto al benessere collettivo, infatti nelle culture individualiste, il successo viene misurato sulla base delle competenze e dei risultati ottenuti dal singolo individuo, e il processo decisionale è incentrato sull'autonomia e sulla responsabilità personale. Viceversa, nelle culture comunitarie, le decisioni sono prese collettivamente e il successo è valutato in funzione del contributo apportato all'intero gruppo. Questo ha conseguenze dirette sulle dinamiche interne all'azienda, dato che influenza la leadership, il processo decisionale e le strategie di incentivazione dei dipendenti (Smith, Dugan, 1996).

Neutralità vs. Affettività

Il modo in cui le emozioni sono esternate nel contesto lavorativo costituisce un elemento distintivo tra le culture neutre e quelle affettive, nelle prime, la comunicazione tende a essere razionale, distaccata e oggettiva, con una netta separazione tra la sfera emotiva e quella professionale, nelle culture affettive, invece, l'espressione delle emozioni è parte integrante delle interazioni lavorative, rendendo la comunicazione più diretta e coinvolgente.

Orientamento temporale: Sequenzialità vs. Sincronicità

L'atteggiamento nei confronti del tempo varia tra culture che operano secondo un approccio sequenziale, caratterizzato da una pianificazione dettagliata e dalla gestione lineare delle attività, e culture sincrone, in cui le attività vengono svolte simultaneamente con un'organizzazione più flessibile del lavoro. Queste differenze influiscono sulla gestione dei progetti e nella percezione delle scadenze.

Rapporto con l'ambiente: Controllo vs. Adattamento

Alcune culture vedono inoltre l'ambiente esterno come una variabile da poter modellare in base agli obiettivi aziendali; altre, invece, preferiscono adattarsi alle circostanze senza cercare di modificarle attivamente. Questa differenza si riflette nelle strategie aziendali e nella gestione dell'incertezza nei mercati globali

Specificità vs. Diffusione

La distinzione tra specificità e diffusione riguarda la separazione tra la sfera professionale e quella personale. Nelle culture specifiche, il contesto lavorativo e quello personale sono chiaramente distinti, e le persone vengono valutate esclusivamente in base ai loro risultati professionali. Invece, nelle culture diffuse, la vita professionale e personale si sovrappongono, e le relazioni interpersonali hanno un impatto diretto sulle attività aziendali. Ad esempio, nelle culture diffuse è più comune che le relazioni personali influenzino le opportunità di carriera e i rapporti di lavoro.

Ascrizione vs. Realizzazione

Questa dimensione si riferisce ai criteri con cui viene determinato lo status all'interno di un'organizzazione. Nelle culture basate sulla realizzazione, il prestigio deriva dalle competenze e dai risultati raggiunti, e le promozioni vengono assegnate in base alla performance, nelle culture orientate all'ascrizione, invece, lo status è conferito sulla base di fattori quali età, posizione sociale e connessioni personali. Ciò implica che, mentre nei contesti basati sulla realizzazione la mobilità sociale è determinata dal merito, nelle culture ascrittive il rispetto della gerarchia e delle tradizioni assume un ruolo centrale.

L'efficacia di questo modello risulta evidente anche nelle operazioni di fusione e acquisizione, dove la gestione delle differenze culturali costituisce un elemento critico per il successo dell'integrazione post-M&A. Durante il processo di fusione tra due aziende appartenenti a contesti culturali differenti, la comprensione delle dimensioni di Trompenaars consente di prevedere e gestire al meglio i potenziali conflitti derivanti da stili di leadership divergenti, aspettative organizzative non allineate e modalità di comunicazione eterogenee, ad esempio, nelle acquisizioni tra aziende appartenenti a culture affettive e culture neutrali, il rischio di incomprensioni comunicative può essere elevato se non vengono adottate strategie di mediazione adeguate. Analogamente, il diverso approccio al tempo tra culture sequenziali e sincrone può influenzare la gestione dei progetti con impatti sulle tempistiche di implementazione delle strategie aziendali. Un altro aspetto cruciale è legato al riconoscimento dello status e delle gerarchie organizzative: nelle culture orientate alla realizzazione, il merito individuale determina il percorso di carriera, mentre nelle culture ascrittive l'autorità e il prestigio derivano da fattori quali l'età e il proprio status sociale.

2.2.2 La cultura organizzativo-aziendale secondo Schein

Edgar H. Schein è universalmente riconosciuto come uno dei principali studiosi nel campo della cultura organizzativa, avendo apportato contributi fondamentali che hanno ridefinito il modo in cui le organizzazioni comprendono e gestiscono le proprie dinamiche interne. Professore emerito alla Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology (MIT), Schein ha sviluppato un quadro teorico che ha avuto un impatto duraturo sulla gestione delle aziende e sull'analisi delle strutture organizzative, questo modello da lui ideato, nato dall'osservazione diretta delle organizzazioni e dal loro processo di evoluzione culturale, rappresenta una delle teorie più influenti nel campo del comportamento organizzativo.

La concezione di cultura organizzativa proposta da Schein si basa sull'idea che la cultura non sia un insieme di pratiche superficiali o di regole esplicite, bensì un sistema stratificato di valori, norme e assunti fondamentali che si sviluppa nel tempo attraverso il processo di apprendimento collettivo all'interno dell'organizzazione (Schein, 1990). Questi assunti, consolidandosi attraverso il successo ripetuto di determinati comportamenti e strategie, vengono progressivamente interiorizzati dai membri dell'organizzazione e tramandati alle nuove generazioni come il modo corretto di percepire, pensare e agire all'interno del contesto aziendale.

Rispetto ad altri studiosi della cultura organizzativa, come Hofstede e Trompenaars, il modello di Schein adotta una prospettiva più profonda e radicata all'interno dell'organizzazione. Mentre Hofstede si concentra sull'influenza della cultura nazionale e Trompenaars sulle differenze nei comportamenti e nelle relazioni interculturali, Schein esplora il processo di interiorizzazione della cultura da parte degli individui e il modo in cui essa plasma le strutture aziendali, i processi decisionali e le relazioni di potere all'interno delle organizzazioni.

Si può dunque affermare che il modello di Schein ha profonde implicazioni per la gestione aziendale, in particolare nei contesti di cambiamento organizzativo e di fusioni e acquisizioni (M&A), questa sua teoria, infatti, fornisce strumenti concettuali essenziali per comprendere come la cultura possa favorire o ostacolare i processi di trasformazione all'interno delle aziende. Le operazioni di fusione, ad esempio, non si limitano alla semplice integrazione di strutture e processi, ma comportano la convergenza di sistemi

valoriali differenti. Schein sottolinea che il successo di una fusione dipende dalla capacità delle organizzazioni coinvolte di riconoscere, rispettare e armonizzare le loro culture preesistenti, evitando scontri culturali che potrebbero compromettere la performance aziendale e il morale dei dipendenti (Schein, 1990).

Rispetto ai modelli di Hofstede e Trompenaars, che si concentrano maggiormente sulle differenze culturali tra nazioni o gruppi sociali, il modello di Schein offre una prospettiva più dinamica e interna alla cultura aziendale.

Come già detto dunque, Edgar Schein ha sviluppato un modello della cultura organizzativa che fornisce una prospettiva stratificata su come le norme, i valori e gli assunti fondamentali influenzino il comportamento e la gestione aziendale. Secondo il suo approccio, la cultura organizzativa è una costruzione complessa che si sviluppa nel tempo attraverso l'apprendimento collettivo e l'adattamento alle sfide interne ed esterne di un'organizzazione. Tale cultura non è immediatamente visibile o facilmente modificabile, poiché si compone di livelli differenti che influenzano il modo in cui i membri dell'organizzazione percepiscono e rispondono alle situazioni lavorative.

Per comprendere e analizzare la cultura di un'organizzazione, Schein propone un modello strutturato su tre livelli distinti: artefatti, valori dichiarati e assunti fondamentali (Schein, 1984). Il primo livello, quello degli artefatti, rappresenta gli elementi più visibili e tangibili della cultura aziendale. Questi includono la disposizione degli spazi di lavoro, i simboli aziendali, il linguaggio, le pratiche operative e i rituali organizzativi. Gli artefatti, pur essendo facilmente osservabili, non forniscono un quadro completo della cultura organizzativa, poiché il loro significato più profondo può risultare ambiguo se non interpretato alla luce dei valori e degli assunti sottostanti.

Al livello intermedio si collocano i valori dichiarati, ovvero i principi e le credenze esplicitamente espresse dall'organizzazione. Questi valori spesso trovano manifestazione nelle mission aziendali, nei codici etici e nei documenti strategici, rappresentando ciò che un'organizzazione ritiene importante. Tuttavia, Schein evidenzia che vi può essere una discrepanza tra i valori dichiarati e i comportamenti effettivamente osservabili. In molte organizzazioni, infatti, esistono valori ufficiali che non sempre trovano una reale applicazione nel quotidiano, poiché le dinamiche organizzative, le pressioni esterne e le esigenze di mercato possono portare a deviazioni dagli ideali proclamati.

Il livello più profondo e meno accessibile è quello degli assunti fondamentali, che costituiscono il nucleo più radicato della cultura organizzativa. Gli assunti fondamentali sono convinzioni tacite e inconsce, condivise dai membri dell'organizzazione e difficili da modificare. Essi derivano dall'esperienza accumulata dall'organizzazione nel tempo e influenzano la percezione della realtà, la presa di decisioni e il comportamento quotidiano. A differenza degli artefatti e dei valori dichiarati, gli assunti fondamentali non sono generalmente messi in discussione, ma vengono dati per scontati e costituiscono la base sulla quale si costruisce l'identità organizzativa (Schein, 1984).

Questa suddivisione in tre livelli permette di analizzare in maniera più approfondita la cultura aziendale, distinguendo tra ciò che è immediatamente osservabile e ciò che, invece, è radicato nel tessuto organizzativo in modo meno evidente, inoltre, il modello di Schein fornisce un quadro interpretativo utile per comprendere come la cultura possa essere gestita e trasformata, specialmente nei contesti di cambiamento organizzativo e nelle operazioni di fusione e acquisizione.

Uno degli aspetti più rilevanti della teoria di Schein riguarda il suo impatto sui processi di cambiamento e di fusione aziendale, infatti le operazioni di fusione e acquisizione (M&A) rappresentano momenti di forte discontinuità organizzativa, nei quali due o più culture aziendali devono essere integrate per garantire il successo dell'operazione. Schein sostiene che, affinché un cambiamento organizzativo possa essere efficace, è fondamentale intervenire non solo sugli aspetti strutturali e operativi dell'azienda, ma anche sui livelli più profondi della cultura aziendale, in particolare sugli assunti fondamentali che guidano i comportamenti e le decisioni strategiche. (Hatch, *The Dynamics of Organizational Culture*, 1993). Schein sottolinea che il successo di una fusione dipende dalla capacità dei leader di riconoscere, rispettare e armonizzare le culture preesistenti, sviluppando un nuovo sistema di valori condiviso che possa favorire l'integrazione. Inerentemente a ciò si può affermare che un aspetto cruciale nel cambiamento culturale riguarda il modo in cui i dipendenti percepiscono la nuova identità aziendale venutasi a creare successivamente alla fusione.

Secondo Schein, il cambiamento non può essere imposto in modo diretto, ma deve essere graduale e sostenuto attraverso meccanismi di apprendimento organizzativo. I leader hanno un ruolo chiave in questo processo, poiché fungono da modelli di comportamento

e devono promuovere attivamente i nuovi valori attraverso azioni coerenti e strategie di comunicazione efficaci. Se i leader non incarnano i valori che vogliono trasmettere, il processo di integrazione culturale rischia di fallire, poiché i dipendenti percepiranno una discrepanza tra il messaggio comunicato e i comportamenti osservati.

Nel contesto delle fusioni e acquisizioni, il modello di Schein offre quindi una prospettiva di grande rilevanza per comprendere e affrontare le sfide legate alla gestione delle differenze culturali. Rispetto ad altri approcci, come quello di Hofstede e Trompenaars, che si concentrano maggiormente sulla cultura nazionale o sui dilemmi interculturali nelle interazioni, la teoria di Schein fornisce un quadro più dinamico e interno all'organizzazione, ponendo l'accento sui processi di apprendimento e sulla trasformazione dei valori nel tempo. La sua teoria consente di adottare un approccio più consapevole e strategico, mirando a un'integrazione culturale che non sia solo formale, ma effettivamente interiorizzata dai membri dell'organizzazione.

2.3 La cultura nazionale sociale: il modello a 6 dimensioni di Gert Hofstede

Proprio come avviene per la cultura organizzativo-aziendale, anche in questo caso non risulta semplice individuare una definizione univoca di cultura nazionale-sociale.

Il concetto di cultura nazionale è stato oggetto di numerosi studi accademici, focalizzati su come le identità collettive si formino attraverso processi storici, sociali e politici. Ad esempio, il "Historisches Lexikon der Schweiz" evidenzia come il termine "letteratura nazionale" sia emerso alla fine del XVIII secolo per designare una produzione letteraria in una lingua comune, mirata a trasmettere un'identità nazionale positiva. Questo concetto è strettamente legato alla nozione di "lingua nazionale" e riflette l'importanza della letteratura nella costruzione dell'identità nazionale.

L'antropologia culturale, inoltre, offre una prospettiva approfondita sulla cultura nazionale, definendola come un sistema di saperi, credenze, valori, norme, costumi e comportamenti che caratterizzano un gruppo umano specifico. Questo sistema culturale funge da eredità storica, definendo i rapporti interni al gruppo sociale e quelli con il mondo esterno. Tale definizione proposta sottolinea come la cultura nazionale sia un costrutto dinamico, plasmato da interazioni sociali e storiche.

In merito a questo aspetto, Gert Hofstede si è concentrato sull'identificare ed analizzare la relazione che sussiste tra cultura nazionale e l'influenza che quest'ultima ha

sull'organizzazione aziendale, la ricerca da lui condotta ha fornito uno sguardo sistematico e chiaramente interpretabile delle differenze culturali tra le nazioni, dimostrando il loro impatto sulle pratiche organizzative nell'ambito della gestione aziendale. Lo scopo principale del suo lavoro è stato quello di individuare le variazioni culturali che influenzano il comportamento dei lavoratori nelle organizzazioni multinazionali, con particolare attenzione alla relazione tra cultura nazionale e pratiche organizzative.

Hofstede ha condotto uno degli studi più ampi mai realizzati sulle differenze culturali nel contesto lavorativo, questa sua ricerca si è basata su un ampio database di 116.000 questionari somministrati a dipendenti della IBM in oltre 50 paesi, rendendola una delle analisi più rappresentative e strutturate sulla cultura nazionale applicata al contesto organizzativo (Hofstede, 1980). Questo approccio ha permesso di limitare il bias settoriale, poiché tutti i partecipanti lavoravano per la stessa azienda, fornendo un punto di riferimento stabile per il confronto interculturale. L'analisi dei dati raccolti si è basata su metodi quantitativi, principalmente attraverso l'analisi fattoriale, che ha permesso di individuare correlazioni tra diverse variabili e di identificare pattern culturali ricorrenti nei diversi paesi. Oltre all'analisi fattoriale, Hofstede ha utilizzato un'analisi di tipo comparativo tra paesi per individuare similarità e differenze nelle percezioni dei valori lavorativi. Le risposte ai questionari sono state aggregate per paese e analizzate statisticamente, consentendo di determinare punteggi nazionali per ciascuna dimensione culturale e di confrontarli tra le varie nazioni.

Questa metodologia ha permesso di costruire un modello in grado di interpretare le divergenze culturali su scala globale, fornendo un framework di riferimento per la gestione delle risorse umane e la leadership nelle aziende internazionali. Un altro aspetto chiave della metodologia di Hofstede è l'uso di scale di misurazione standardizzate, che hanno garantito coerenza e riproducibilità dei risultati nel tempo.

I risultati della ricerca in questione hanno portato alla definizione di sei dimensioni culturali, le quali costituiscono il fulcro della sua teoria sulla cultura nazionale e il suo impatto sulle organizzazioni (Hofstede et al., 2010).

Le sei dimensioni di Hofstede permettono di identificare e confrontare le differenze culturali tra paesi, fornendo un modello applicabile in vari ambiti, tra cui la gestione aziendale, le risorse umane e le strategie di internazionalizzazione.

La prima dimensione individuata da Hofstede è la distanza dal potere, che misura il grado di accettazione delle disuguaglianze gerarchiche all'interno di una società. Nei paesi con un'alta distanza dal potere, come la Malesia o il Messico, le strutture organizzative sono caratterizzate da una forte gerarchia, con decisioni centralizzate e un accesso limitato al potere per i livelli inferiori dell'organizzazione. In questi contesti, il rispetto per l'autorità è un valore chiave, e le relazioni tra superiori e subordinati sono fortemente asimmetriche. Al contrario, nei paesi con una bassa distanza dal potere, come i Paesi Bassi o la Danimarca, si osservano strutture aziendali più piatte, in cui la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale è incoraggiata e la leadership è spesso collaborativa (Hofstede, 1991). In un contesto di M&A, le differenze in questa dimensione possono generare tensioni significative: un'azienda con una cultura fortemente gerarchica potrebbe scontrarsi con una cultura più egalitaria, portando a incomprensioni nelle pratiche di leadership, nella gestione del personale e nei processi decisionali.

La seconda dimensione riguarda l'individualismo rispetto al collettivismo: misura il grado di interdipendenza tra gli individui di una società. Le culture individualiste, come quelle degli Stati Uniti e del Regno Unito, enfatizzano l'autonomia, la responsabilità personale e il successo individuale. Nelle aziende di questi paesi, le performance vengono valutate principalmente in base ai risultati personali, e le ricompense sono distribuite secondo criteri meritocratici. Nei paesi collettivisti invece, come il Giappone o la Cina, prevale invece la logica del gruppo, in cui la lealtà all'organizzazione e il senso di appartenenza al team sono prioritari rispetto agli interessi individuali (Hofstede et al., 2010). Questa differenza può avere un impatto significativo nelle fusioni e acquisizioni internazionali: aziende con culture collettiviste potrebbero avere difficoltà ad adattarsi a sistemi di incentivazione e valutazione basati sulla competizione individuale, mentre aziende individualiste potrebbero trovare sfidante lavorare in contesti in cui la cooperazione di gruppo è essenziale.

Un'altra dimensione fondamentale è quella della mascolinità rispetto alla femminilità, che riflette il grado in cui una società enfatizza valori associati alla competitività e alla

realizzazione personale rispetto a valori legati alla qualità della vita e alla cooperazione. Le culture maschiline, come quelle del Giappone o della Germania, pongono un'enfasi significativa sul successo professionale, sulla performance e sull'ambizione. In queste culture, il lavoro è considerato un elemento centrale della vita, e la competizione tra individui e aziende è incoraggiata. Le culture femminili, come quelle della Svezia o dei Paesi Bassi, valorizzano invece l'equilibrio tra vita lavorativa e personale, il supporto reciproco e il benessere dei dipendenti. Nel contesto delle M&A, le differenze tra culture maschiline e femminili possono influenzare le politiche aziendali e i meccanismi di motivazione dei dipendenti, portando potenzialmente a scontri tra una gestione orientata alla performance e una più focalizzata sulla qualità delle relazioni umane e dell'ambiente di lavoro.

La quarta dimensione, l'avversione all'incertezza, misura il livello di tolleranza di una società nei confronti dell'ambiguità e del rischio. Le culture con un'elevata avversione all'incertezza, come la Grecia o il Portogallo, preferiscono strutture aziendali rigide, con norme e regolamenti chiari che riducono l'imprevedibilità. In queste società, la pianificazione a lungo termine e la stabilità sono valori fondamentali, e il cambiamento è spesso percepito con sospetto. Al contrario, nei paesi con una bassa avversione all'incertezza, come il Regno Unito o Singapore, le aziende sono più flessibili e aperte all'innovazione, con una maggiore propensione al rischio (Hofstede et al., 2010). Durante un'operazione di M&A, la fusione tra due aziende con approcci opposti alla gestione del rischio può generare attriti: un'azienda abituata a processi altamente strutturati potrebbe sentirsi destabilizzata da una cultura più orientata alla sperimentazione e alla dinamicità.

L'orientamento temporale è un altro aspetto critico per comprendere le differenze tra culture. I paesi con un orientamento a lungo termine, come la Cina o la Corea del Sud, valorizzano la pianificazione strategica, la perseveranza e il sacrificio per ottenere risultati futuri. Nelle aziende di queste nazioni, gli investimenti vengono effettuati con una prospettiva di crescita sostenibile, spesso privilegiando relazioni di fiducia e continuità nel tempo. Le culture orientate al breve termine, come gli Stati Uniti o il Brasile, pongono maggiore enfasi sui risultati immediati e sulla massimizzazione del profitto nel breve periodo. Nel contesto delle M&A, queste differenze possono generare conflitti nella definizione delle strategie aziendali: un'azienda con una visione orientata alla stabilità e

alla crescita progressiva potrebbe scontrarsi con una che privilegia ritorni rapidi sugli investimenti.

Infine, la dimensione dell'indulgenza rispetto alla moderazione riflette il grado di libertà concesso agli individui nella società. Le culture indulgenti, come quelle del Messico o degli Stati Uniti, enfatizzano la soddisfazione personale, il benessere e la gratificazione immediata, mentre le culture più moderate, come quelle della Russia o della Cina, pongono maggiore enfasi sul controllo sociale e sulla disciplina (Hofstede et al., 2010). In un contesto di M&A, queste differenze possono influenzare la cultura aziendale post-fusione, incidendo sulla gestione delle politiche di welfare, sul clima aziendale e sulla comunicazione interna.

L'analisi delle sei dimensioni culturali sviluppata da Hofstede si configura come un elemento cruciale per comprendere e gestire efficacemente l'integrazione culturale tra società appartenenti a contesti culturali differenti, sia dal punto di vista organizzativo che sociale. Nel contesto delle fusioni e acquisizioni internazionali, il successo dell'integrazione tra due aziende dipende in larga misura dalla capacità di riconoscere, comprendere e armonizzare le differenze culturali che caratterizzano le rispettive realtà aziendali e nazionali. La cultura organizzativa di un'impresa è inevitabilmente influenzata dalla cultura nazionale in cui essa è radicata, modellandone le strutture gerarchiche, i modelli di leadership, le strategie di gestione delle risorse umane e i processi decisionali. Pertanto, un'analisi dettagliata delle dimensioni di Hofstede non solo aiuta a prevedere le principali sfide culturali che potrebbero emergere nel processo di integrazione, ma fornisce anche strumenti concreti per sviluppare strategie di adattamento e mitigazione delle differenze.

2.3.1 Obiettivo della ricerca di Hofstede

L'obiettivo principale della ricerca di Hofstede è dimostrare che la cultura nazionale ha un impatto significativo sulle pratiche organizzative, influenzando modelli di leadership, struttura gerarchica, processo decisionale e gestione delle risorse umane. In particolare, il suo lavoro mirava a fornire una spiegazione strutturata delle modalità con cui i valori culturali di una nazione plasmano le dinamiche aziendali, determinando differenze nel modo in cui le organizzazioni sono strutturate e gestite. Uno degli aspetti più innovativi della sua ricerca è stata la dimostrazione empirica che la cultura nazionale non è un

semplice fattore ambientale, ma un elemento determinante nel comportamento dei lavoratori, nei rapporti di potere e nelle aspettative rispetto alla leadership e alla gestione del rischio.

Hofstede ha evidenziato come le diverse culture nazionali influiscano sulla propensione al cambiamento, sulle strategie di gestione del personale e sulle pratiche di comunicazione organizzativa, delineando un quadro utile per interpretare le interazioni interculturali nel contesto aziendale. L'introduzione delle sei dimensioni culturali ha fornito un modello che consente di prevedere e gestire le differenze culturali nelle organizzazioni internazionali, contribuendo in modo determinante allo sviluppo del cross-cultural management. L'analisi di Hofstede ha messo in luce la necessità per le aziende di adattare le proprie strategie manageriali alle specificità culturali dei mercati in cui operano, al fine di ottimizzare il funzionamento organizzativo e migliorare le prestazioni aziendali in contesti globalizzati. Il suo lavoro ha aperto nuove prospettive nel management internazionale, fornendo strumenti teorici e pratici per migliorare la comunicazione interculturale, ridurre i conflitti derivanti dalle differenze culturali e facilitare l'integrazione organizzativa in operazioni di Mergers and Acquisitions (M&A). In un mondo sempre più globalizzato, la comprensione delle diversità culturali non è soltanto una competenza utile, ma una necessità imprescindibile per il successo delle aziende multinazionali.

2.4 Differenze di approccio: Hofstede vs Trompenaars

Geert Hofstede e Fons Trompenaars hanno sviluppato modelli distinti per analizzare l'influenza della cultura sulle organizzazioni, adottando approcci metodologici differenti e giungendo a conclusioni divergenti sulle dinamiche culturali e sul loro impatto sul comportamento organizzativo.

Hofstede ha condotto uno studio pionieristico negli anni '70, analizzando i valori culturali di dipendenti IBM in oltre 50 paesi e costruendo un quadro sistematico per la comprensione delle differenze culturali a livello nazionale. Il suo obiettivo era quello di identificare e misurare tali differenze attraverso un set di dimensioni che spiegassero in che modo i valori culturali influenzano le strutture organizzative, le pratiche gestionali e le relazioni di potere all'interno delle aziende.

Il suo modello basato su sei dimensioni fondamentali ossia: distanza dal potere, individualismo vs. collettivismo, mascolinità vs. femminilità, avversione all'incertezza, orientamento a lungo termine vs. orientamento a breve termine e indulgenza vs. contenimento, fornisce una struttura analitica utile per confrontare culture diverse e prevedere le risposte dei dipendenti a determinati stili di leadership, modelli di gestione del potere e approcci decisionali. Hofstede enfatizza l'influenza della cultura nazionale sulle pratiche organizzative, sostenendo che le differenze culturali possano essere analizzate attraverso categorie sistematiche e relativamente stabili nel tempo e che, di conseguenza, le organizzazioni dovrebbero adattarsi ai valori culturali prevalenti nei paesi in cui operano.

Trompenaars, insieme a Charles Hampden-Turner, ha sviluppato un modello alternativo che si basa su sette dimensioni culturali, ponendo maggiore enfasi sulle differenze nei comportamenti organizzativi e sulle modalità con cui gli individui affrontano i dilemmi culturali nel contesto lavorativo. Trompenaars non mira a misurare le differenze culturali attraverso categorie rigide, ma analizza come gli individui con background culturali diversi risolvano i conflitti e negozino soluzioni all'interno delle organizzazioni. Le sue sette dimensioni – universalismo vs. particolarismo, individualismo vs. comunitarismo, neutralità vs. affettività, specificità vs. diffusione, realizzazione vs. ascrizione, orientamento temporale sequenziale vs. sincronico e relazione con l'ambiente interno vs. esterno – evidenziano la complessità della diversità culturale nel mondo aziendale, sottolineando come le culture organizzative possano adattarsi e trasformarsi in risposta alle esigenze operative. Il suo obiettivo non è quello di categorizzare le culture in modo statico, ma di fornire strumenti pratici ai manager per affrontare la diversità culturale in contesti globalizzati.

Le differenze tra i due approcci, dunque, sono significative sia in termini di finalità che di implicazioni pratiche. Hofstede adotta una prospettiva macroscopica, mirando a costruire un modello sistematico e predittivo delle differenze culturali a livello nazionale, fornendo indicazioni utili per anticipare le tendenze generali del comportamento organizzativo nei diversi contesti geografici. Trompenaars, invece, propone un modello più dinamico e situazionale, centrato sulle modalità con cui gli individui e le organizzazioni gestiscono le sfide culturali nel contesto quotidiano, enfatizzando la necessità di flessibilità e adattamento nelle interazioni interculturali.

L'approccio di Hofstede è particolarmente utile per comprendere le dinamiche culturali nelle organizzazioni multinazionali e per sviluppare strategie di adattamento alle differenze nazionali, mentre il modello di Trompenaars è più orientato alla gestione concreta delle interazioni culturali e alla negoziazione tra differenti modelli di comportamento. Di conseguenza, mentre Hofstede offre una cornice teorica utile per comprendere e prevedere le differenze culturali su scala globale, Trompenaars fornisce strumenti pratici per affrontare la diversità culturale nelle operazioni quotidiane, risultando particolarmente rilevante per manager e professionisti impegnati nella gestione di team multiculturali e nei processi di fusione e acquisizione (M&A).

3. Dalla teoria alla pratica: strategie e processi di gestione dell'integrazione culturale nelle M&A

Dopo aver esaminato nel primo capitolo il quadro teorico di riferimento relativo alla cultura organizzativa e alla cultura nazionale, con l'ausilio dei principali modelli interpretativi presenti nella letteratura, tra cui quelli di Hofstede, Trompenaars e Schein, il seguente capitolo si propone di sviluppare una riflessione di carattere operativo e gestionale basata su quelle che sono le metodologie e prassi che vengono principalmente adottate per contrastare un ostacolo astratto quanto reale affinché possa essere effettivamente garantito il successo di un'operazione di M&A. L'obiettivo è comprendere in che modo le differenze culturali identificate a livello teorico si manifestino concretamente nella pratica aziendale e, soprattutto, come possano essere efficacemente gestite all'interno dei complessi processi di integrazione post-fusione o acquisizione. Nel contesto delle fusioni e acquisizioni internazionali, l'integrazione culturale rappresenta uno degli snodi critici più delicati e, allo stesso tempo, più frequentemente sottovalutati, le difficoltà legate alla compatibilità culturale tra le aziende coinvolte si configurano non solo come ostacoli astratti, ma come elementi capaci di influenzare in modo diretto la performance organizzativa, la motivazione dei dipendenti, la coesione interna e, in ultima istanza, il valore generato dall'operazione. La cultura, infatti, permea ogni aspetto della vita aziendale: dai sistemi di leadership alla distribuzione del potere decisionale, dai modelli comunicativi alle aspettative valoriali dei collaboratori, fino alla struttura informale delle relazioni interpersonali. Partendo da queste considerazioni, il capitolo affronta l'analisi dei principali ambiti nei quali le differenze culturali, sia di matrice organizzativa che nazionale, si riflettono concretamente nel contesto di una M&A, viene dunque posta particolare attenzione a quelle aree che, più di altre, risultano sensibili all'impatto delle disomogeneità culturali come ad esempio: i sistemi di valori aziendali, gli stili di leadership, i meccanismi decisionali, le modalità di comunicazione, nonché le pratiche di gestione delle risorse umane. L'interazione tra organizzazioni portatrici di culture differenti può infatti generare conflitti latenti o espliciti, ambiguità operative, difficoltà nel coordinamento e fenomeni di resistenza al cambiamento. Verrà inoltre effettuata una mappatura inerente a quelli che sono i fattori fondamentali su cui è necessario intervenire attuando inoltre un'analisi rispetto alle principali strategie tramite le quali le imprese possono affrontare il processo di integrazione culturale riducendo

sensibilmente il rischio di insuccesso dell'operazione. L'adozione di approcci strategici distinti quali l'assimilazione, l'integrazione, la separazione o la deculturalizzazione, riflette diverse visioni della gestione del cambiamento, ognuna delle quali comporta vantaggi, limiti e condizioni specifiche di efficacia. Appare dunque chiaro come la scelta di una strategia rispetto a un'altra è influenzata da molteplici variabili: il grado di distanza culturale, la simmetria di potere tra le parti, gli obiettivi dell'operazione, il contesto competitivo, la storia organizzativa e la volontà o meno di costruire una nuova identità comune. In parallelo, vengono esaminate le principali leve operative e gestionali a disposizione delle aziende per favorire un'integrazione culturale efficace e sostenibile. Tra queste figurano strumenti ormai riconosciuti come indispensabili: la due diligence culturale nella fase pre-fusione, la valutazione del cultural fit, le iniziative di change management e di formazione interculturale, la costituzione di team misti e task force, la pianificazione strategica della comunicazione interna e, non da ultimo, lo sviluppo di una leadership capace di navigare con consapevolezza la complessità della diversità culturale. Un ulteriore focus è dedicato alle dinamiche derivanti dalle differenze culturali nazionali, che, pur essendo spesso più difficili da osservare rispetto a quelle organizzative, incidono profondamente sulle aspettative, sui comportamenti e sulla percezione del lavoro da parte dei dipendenti. Aspetti come la distanza dal potere, l'orientamento individualista o collettivista, l'avversione all'incertezza e il tipo di comunicazione prevalente (esplicita o implicita) possono determinare divergenze significative nella gestione quotidiana delle attività, rendendo ancora più complesse le operazioni di allineamento post-fusione. Alla luce di queste riflessioni, il capitolo si propone di offrire un contributo concreto all'identificazione delle condizioni che favoriscono, o ostacolano, un'efficace integrazione culturale. L'approccio adottato privilegia una prospettiva multidimensionale, che intreccia aspetti teorici e operativi, visione strategica e gestione quotidiana, con l'obiettivo di fornire un quadro utile sia per la riflessione accademica, sia per l'applicazione pratica in ambito manageriale.

3.1 Cultural Fit e Cultural Clash: La Compatibilità Culturale come Fattore Critico nelle M&A

Nel contesto delle fusioni e acquisizioni, il concetto di *cultural fit* rappresenta uno degli elementi centrali nella valutazione del potenziale successo di un'integrazione tra due entità organizzative. Con questo termine si fa riferimento al grado di compatibilità tra le

culture delle organizzazioni coinvolte, intese non solo come insieme di valori dichiarati, ma come sistemi integrati di norme, pratiche, stili decisionali, modelli di leadership, orientamenti al rischio e modalità di gestione delle risorse umane. Il cultural fit, dunque, riflette la misura in cui le due organizzazioni condividono una visione comune su “come si lavora” e “perché si lavora in un certo modo” (Engert et al., 2019). A differenza della visione più superficiale, impiegata in contesti non specifici, che riduce la cultura a elementi simbolici o comunicativi, la letteratura più avanzata sottolinea che la cultura organizzativa si articola attraverso assunti profondi e spesso impliciti, maturati nel tempo attraverso esperienze condivise e processi di adattamento strategico (Weber e Menipaz, 2003). In tale prospettiva, la cultura funge da lente interpretativa attraverso cui il top management percepisce la realtà organizzativa e prende decisioni, influenzando l’interpretazione degli eventi, la definizione delle priorità strategiche e la selezione delle modalità operative. Il cultural fit, pertanto, non può essere inteso solamente come una semplice affinità dichiarata tra enunciati di missione o valori astratti, ma dovrà essere meglio inteso come una compatibilità sostanziale tra i presupposti, oltre che agli obiettivi, che guidano i comportamenti organizzativi. Esso si manifesta in elementi concreti e osservabili: ad esempio, il grado di centralizzazione delle decisioni, il livello di formalizzazione dei processi, la propensione all’innovazione, l’orientamento al risultato o alla relazione, la gestione del tempo e la tolleranza all’incertezza. Laddove tali elementi risultino allineati, l’integrazione tra le due organizzazioni può avvenire con maggiore fluidità, mentre significative divergenze possono dare origine a dinamiche disfunzionali e resistenze latenti, i cosiddetti cultural clashes. (Weber, 1996). L’importanza del cultural fit è ampiamente riconosciuta anche in ambito manageriale. Secondo un’indagine McKinsey condotta su oltre 2.800 fusioni, il 95% dei dirigenti intervistati ha dichiarato che il cultural fit è un fattore “critico” per il successo dell’integrazione, mentre il 25% ha identificato la mancanza di coesione culturale come la principale causa di fallimento del processo integrativo (Engert et al., 2019). Questi dati confermano come le operazioni di M&A non possano più essere considerate soltanto come un esercizio di compatibilità finanziaria o strategica, ma debbano includere una valutazione esplicita e strutturata della dimensione culturale. Studi empirici hanno dimostrato che un elevato cultural fit tra i top management team delle aziende coinvolte si associa a maggiore stabilità manageriale, minori tassi di turnover, e performance finanziarie superiori rispetto a fusioni

caratterizzate da forte disallineamento culturale (Weber, 1996; Weber e Menipaz, 2003). È stato osservato che il cultural fit ha un impatto significativo sul valore per gli azionisti, sull'engagement dei dipendenti, e sulla capacità dell'organizzazione di mantenere la continuità operativa durante il periodo di transizione post-fusione. La letteratura tende inoltre a sottolineare l'importanza di misurare sistematicamente il grado di compatibilità culturale già nella fase pre-fusione, attraverso strumenti come la *cultural due diligence*, interviste qualitative, survey percettive e focus group interni (Engert et al., 2019; Weber e Menipaz, 2003). L'obiettivo non è solo identificare eventuali aree di sovrapposizione o conflitto, ma soprattutto costruire una base informativa oggettiva per prendere decisioni strategiche più consapevoli in merito alla direzione e alla profondità dell'integrazione. Il concetto di *cultural fit*, sebbene spesso evocato in modo generico nelle discussioni sulle fusioni e acquisizioni, assume un significato ben più articolato quando lo si esplora attraverso una lente analitica. La compatibilità culturale tra due organizzazioni non è limitata alla condivisione della mission o della vision, ma si manifesta concretamente in una serie di comportamenti, pratiche e processi operativi che influenzano profondamente il funzionamento quotidiano dell'impresa.

Inerentemente a questo aspetto, un contributo certamente importante è stato quello di Weber e Menipaz (2003), che hanno identificato sette dimensioni fondamentali tramite le quali valutare il grado di compatibilità tra le culture manageriali delle aziende coinvolte in una M&A. Queste dimensioni forniscono una base utile per comprendere in che modo il fit culturale possa essere non solo diagnosticato, ma anche gestito strategicamente. La prima dimensione riguarda l'orientamento all'innovazione e all'azione, che misura la predisposizione del management a promuovere cambiamento, creatività e velocità di risposta agli stimoli esterni. In alcune organizzazioni, l'innovazione è parte integrante dell'identità aziendale e viene incentivata anche a rischio di commettere errori; in altre, prevale una cultura più conservatrice, che privilegia dunque una pianificazione più rigorosa oltre che una maggiore stabilità. La seconda dimensione è la propensione al rischio, che si riferisce alla disponibilità ad affrontare l'incertezza e a prendere decisioni anche in assenza di tutte le informazioni. Le organizzazioni possono variare notevolmente in base alla loro tolleranza al rischio, e questa differenza può diventare un punto di frizione rilevante, soprattutto quando si tratta di valutare investimenti, innovazioni o ristrutturazioni post-fusione. Proprio in questo contesto risulta chiara l'importanza del

definire a livello societario il Risk Appetite Framework (RAF) che altro non è che il quadro procedurale di riferimento tramite il quale, in coerenza con il business model e l'action plan, viene definita quella che è l'effettiva propensione al rischio della società. Segue la dimensione del coordinamento e dell'interdipendenza tra unità, che osserva il livello di collaborazione interna tra reparti, funzioni o filiali.

Alcune culture organizzative valorizzano la competizione interna e l'autonomia delle singole unità; altre promuovono un approccio sinergico e orientato alla cooperazione. Una divergenza su questo punto può compromettere l'efficacia dei flussi informativi e la coesione strategica post-fusione. È sicuramente cruciale in questo contesto un'altra delle dimensioni trattate da Weber e Menipaz ossia lo stile relazionale del top management, che riflette la filosofia di leadership dominante all'interno dell'organizzazione. Qui si distingue tra approcci più autoritari e controllanti, tipici della cosiddetta "teoria X", e modelli più partecipativi e fiduciosi nei confronti dei collaboratori, associati alla "teoria Y". Queste differenze, se non adeguatamente gestite, possono generare tensioni, disallineamenti nella comunicazione e demotivazione diffusa. La dimensione relativa al grado di autonomia e decentralizzazione decisionale si riferisce alla struttura gerarchica e alla distribuzione del potere decisionale. Alcune aziende funzionano attraverso un sistema fortemente centralizzato, in cui le decisioni chiave sono prese esclusivamente al vertice; altre, invece, delegano ampie responsabilità ai livelli intermedi o periferici. La mancanza di allineamento su questo punto può determinare confusione operativa e conflitti tra ruoli. L'orientamento alla performance riguarda il sistema valoriale che guida la valutazione dei risultati.

Alcune culture pongono un'enfasi marcata su obiettivi ambiziosi, responsabilizzazione individuale e accountability; altre adottano criteri più qualitativi o collettivi, dove l'efficacia del gruppo prevale sull'efficienza individuale. Questa variabile incide direttamente sulle aspettative dei collaboratori e sulla percezione di equità nei sistemi di valutazione.

Infine, un elemento che sta ricoprendo sempre maggior rilievo all'interno dei codici di corporate governance che si identifica anche come l'ultima, ma non per importanza, delle dimensioni trattate da Weber e Menipaz è la filosofia di ricompensa. Tale filosofia esprime il modo in cui vengono riconosciuti i contributi dei dipendenti. Le aziende

possono adottare approcci meritocratici, con bonus e premi legati alla performance, oppure preferire sistemi standardizzati, orientati all'anzianità o all'equità interna. La dissonanza in quest'area può minare il morale e la fidelizzazione, soprattutto tra i talenti chiave dell'azienda acquisita.

Nonostante la riconosciuta importanza del *cultural fit* nelle operazioni di M&A, la sua misurazione continua a rappresentare una delle sfide più complesse e, talvolta, più trascurate dai practitioner. Spesso, infatti, la compatibilità culturale viene valutata sulla base di intuizioni soggettive, impressioni episodiche o semplici affinità superficiali tra gli stili di comunicazione dei leader, tuttavia, numerosi studi sottolineano che un approccio empirico, strutturato e metodologicamente rigoroso è fondamentale per comprendere in profondità la distanza culturale tra le organizzazioni e intervenire con efficacia (Weber e Menipaz, 2003; Engert et al., 2019). Secondo quanto proposto da Weber e Menipaz (2003), il *cultural fit* può essere misurato attraverso strumenti diagnostici basati su questionari standardizzati, interviste e valutazioni qualitative e quantitative. La loro ricerca ha portato allo sviluppo di un indice, composto dalle sette dimensioni precedentemente analizzate, che viene applicato principalmente ai top management team delle aziende coinvolte in una M&A. I dati raccolti vengono poi aggregati per costruire un indicatore sintetico della distanza culturale percepita. I risultati ottenuti da questo strumento hanno dimostrato una forte correlazione tra alto disallineamento culturale e tassi elevati di turnover nei primi quattro anni successivi alla fusione, nonché una riduzione significativa del valore azionario della società acquirente, misurata attraverso gli *abnormal returns* (Weber e Menipaz, 2003).

Parallelamente, anche la letteratura manageriale più recente ha posto l'accento sulla necessità di adottare un approccio proattivo alla misurazione della cultura nelle fasi iniziali del processo di M&A. Un contributo particolarmente rilevante in questo senso è quello offerto da Engert et al. (2019), secondo cui la misurazione del *cultural fit* dovrebbe iniziare ben prima del closing dell'operazione, attraverso un processo articolato in tre fasi principali: diagnosi, definizione delle priorità culturali e traduzione operativa dei comportamenti attesi. In questa prospettiva, l'obiettivo non è solo identificare le differenze tra le culture esistenti, ma costruire un linguaggio comune che consenta di guidare il cambiamento e di favorire l'integrazione. La raccolta di dati culturali può essere effettuata attraverso survey estese a tutta la popolazione aziendale, interviste individuali,

focus group e workshop. L'approccio migliore è quello misto, che unisce strumenti quantitativi (più adatti a identificare pattern generali) e qualitativi (più efficaci per esplorare le sfumature culturali e le narrazioni implicite). Un altro elemento critico è il tempismo dell'intervento: iniziare la diagnosi culturale dopo l'acquisizione rende molto più difficile correggere rotte o anticipare resistenze. Al contrario, una misurazione antecedente all'operazione di fusione o acquisizione consente di impostare il processo di integrazione su basi realistiche oltre che dare la possibilità di selezionare approcci coerenti (es. assimilazione, integrazione, separazione).



Fonte: Giustiniano, L. (2021) *Organizzazione e Operazioni di M&A*, Corso di Progettazione Organizzativa, LUISS Guido Carli University

Il *cultural clash*, o conflitto culturale, rappresenta la controparte problematica del concetto di *cultural fit* nelle operazioni di fusione e acquisizione. Se il fit indica un alto grado di compatibilità e allineamento tra le culture delle aziende coinvolte, il *clash* rappresenta invece l'emergere di tensioni, incomprensioni e resistenze legate a profonde differenze nei sistemi valoriali, nei modelli decisionali, nelle pratiche di leadership e nelle modalità operative. Il legame tra questi due concetti è diretto: il *cultural fit* agisce come prevenzione, il *cultural clash* come conseguenza della sua assenza. Come sottolineano Weber e Menipaz (2003), la mancanza di compatibilità culturale tra i *top management team* è tra i principali fattori predittivi di turnover post-acquisizione, calo della performance e perdita di valore azionario. Il *cultural clash*, in questo senso, rappresenta un vero e proprio rischio strategico che può tradursi in danni tangibili non solo a livello umano e organizzativo, ma anche finanziario.

Marks, Mirvis e Ashkenas (2014) osservano che le culture aziendali definiscono “il modo in cui le cose vengono fatte” all'interno di un'organizzazione, spesso in modo

inconsapevole e automatico. Tuttavia, quando due entità si fondono, questi modi di fare diventano improvvisamente visibili e, talvolta, incompatibili. È proprio nel momento in cui le pratiche operative di una parte vengono percepite come minacciate dall'altra che scatta la resistenza, spesso istintiva e difensiva. Gli individui tendono ad aggrapparsi ai propri riferimenti culturali con ancora più forza, innescando un'escalation di tensioni e rigidità. Il *cultural clash*, tuttavia, non si manifesta unicamente con eventi drammatici e visibili. Spesso si tratta di una dinamica silenziosa e progressiva, che attraversa più fasi: inizialmente c'è entusiasmo e apertura, seguiti da sospetto e rifiuto, fino ad arrivare alla polarizzazione tra "noi" e "loro", in cui ciascuna parte enfatizza i limiti dell'altra. Questo ciclo, ben descritto nella letteratura, è spesso alimentato da una gestione inadeguata delle aspettative, dalla mancanza di comunicazione e dalla sottovalutazione delle micro differenze quotidiane (Engert et al., 2019).

In linea con l'obiettivo di questo capitolo, che è quello di analizzare non soltanto le cause del *cultural clash*, ma anche le modalità più efficaci per prevenirlo e gestirlo, è essenziale comprendere le dinamiche che ne favoriscono l'insorgenza, i segnali attraverso cui si manifesta nelle prime fasi dell'integrazione e i fattori organizzativi che tendono ad amplificarlo o, al contrario, a neutralizzarne gli effetti.

Una delle prime e più comuni cause identificate nella letteratura riguarda la sottovalutazione delle differenze culturali nella fase di due *diligence*. Nella prassi, infatti, molte aziende concentrano i loro sforzi pre-fusione sull'analisi finanziaria, legale e operativa, trascurando completamente l'esplorazione sistematica degli aspetti culturali. Questo approccio, profondamente miope, produce una falsa percezione di compatibilità tra le parti, che viene spesso confermata da affinità superficiali (come la lingua comune o l'appartenenza allo stesso settore), ma che si sgretola rapidamente una volta che i team cominciano a lavorare insieme. La mancata identificazione preventiva delle divergenze culturali porta quindi a una preparazione inadeguata alla gestione dei conflitti, i quali tendono a emergere in modo più acuto proprio nei momenti chiave dell'integrazione (Marks et al., 2014).

Un secondo elemento critico è rappresentato dalla mancanza di una visione chiara e condivisa della cultura futura desiderata. Quando le parti coinvolte non definiscono esplicitamente quale sia il modello culturale a cui intendono tendere si lascia un vuoto

interpretativo che ciascuna organizzazione tenta di colmare in modo autonomo, spesso difendendo la propria identità preesistente. Questo atteggiamento, apparentemente naturale, finisce per alimentare la frammentazione interna e inibire la creazione di un senso di appartenenza al nuovo soggetto organizzativo. Secondo Engert et al. (2019), senza una narrazione culturale condivisa, capace di guidare le persone nel processo di transizione, le probabilità di insuccesso aumentano sensibilmente.

Un'ulteriore causa del cultural clash è la presenza di stereotipi, etichette e narrazioni contrapposte, che si sedimentano fin dalle prime fasi del confronto tra le due culture, infatti, Le organizzazioni non si relazionano soltanto attraverso strategie e sistemi, ma anche attraverso percezioni soggettive, storie condivise e aspettative implicite. Quando i dipendenti iniziano a descrivere “gli altri” utilizzando categorie semplificanti si attiva un processo di distanziamento reciproco che logora il capitale relazionale e impedisce la costruzione di una base di fiducia. Questo fenomeno si manifesta in modo particolarmente evidente nei livelli intermedi dell'organizzazione, il cosiddetto *middle management*, dove il gap tra l'enunciazione strategica dell'integrazione e la sua esecuzione operativa si fa più concreto. In questa fascia, le ambiguità culturali si traducono spesso in resistenze passive, in sentimenti di esclusione, e talvolta in vere e proprie uscite volontarie da parte di figure chiave (Weber e Menipaz, 2003).

A queste osservazioni, la recente analisi di Bain & Company (Berman et al., 2023) aggiunge un importante contributo concettuale, introducendo il tema delle “cultural fault lines”, ovvero delle faglie culturali invisibili ma potenzialmente destabilizzanti. Queste faglie si manifestano quando esistono disallineamenti profondi in ambiti chiave come lo scopo e i valori aziendali (purpose), le modalità di decision making, e le aspettative legate all'engagement e al lavoro quotidiano. Ad esempio, differenze sostanziali tra una cultura basata sul consenso e una orientata all'autorità, oppure tra una visione del lavoro che privilegia la disponibilità 24/7 e un'altra che valorizza l'equilibrio vita-lavoro, possono generare frustrazioni e rallentare l'efficacia della collaborazione sin dalle prime fasi dell'integrazione. Queste faglie non sempre si rendono evidenti a priori e, se non vengono riconosciute per tempo, possono diventare epicentri di tensioni organizzative. Per questo motivo, Bain suggerisce di incorporare un'analisi culturale strutturata nella due diligence, al pari dell'analisi finanziaria. Valutare le differenze culturali in modo sistemico, e non intuitivo, consente non solo di anticipare i rischi, ma anche di definire piani di

integrazione più realistici e mirati. In alcuni casi, l'emersione di faglie troppo profonde ha persino portato organizzazioni ben strutturate a rinunciare all'operazione nonostante gli indubbi vantaggi economici, riconoscendo che l'impossibilità di integrare valori e modalità operative avrebbe compromesso il valore a lungo termine della combinazione (Berman et al., 2023).



Fonte: Giustiniano, L. (2021) *Organizzazione e Operazioni di M&A, Corso di Progettazione Organizzativa, LUISS Guido Carli University*

3.2 Impatti operativi delle differenze culturali nazionali

Dopo aver analizzato le dinamiche legate alla compatibilità culturale tra organizzazioni è ora necessario estendere l'analisi a un secondo livello, ugualmente decisivo nei processi di integrazione: le differenze culturali di natura nazionale. Mentre il *fit* organizzativo si riferisce alla coerenza tra i modelli manageriali, i valori aziendali e le pratiche operative delle due imprese coinvolte, la cultura nazionale opera a un livello più profondo e radicato, influenzando le convinzioni, i comportamenti e le aspettative individuali in modo spesso implicito e inconsapevole. Numerosi studi hanno evidenziato come le differenze culturali su base nazionale possano incidere in modo significativo sulla riuscita delle operazioni di fusione e acquisizione, generando fraintendimenti, resistenze e disallineamenti strategici, soprattutto nei momenti di confronto interpersonale, nei processi decisionali e nei meccanismi di comunicazione (Hofstede, 2001; Stahl & Tung, 2015). Tali differenze diventano ancora più rilevanti nei contesti *cross-border*, dove i partner provengono da ambienti istituzionali, storici e valoriali profondamente diversi.

Nel primo capitolo, sono già stati presentati e analizzati i principali modelli teorici di riferimento per la comprensione delle differenze culturali nazionali, in particolare quelli proposti da Hofstede, Trompenaars e Hall. Avendo già trattato e approfondito la struttura concettuale di tali modelli, è ora necessario concentrarsi sull'impatto operativo che queste differenze generano concretamente nei processi di M&A. L'obiettivo non è più esplorare il "che cosa" delle culture, ma il "come" esse influenzano decisioni, relazioni e prestazioni nei percorsi di integrazione post-fusione. Attraverso l'analisi di quattro dimensioni fondamentali ossia: la distanza dal potere, l'orientamento individualista o collettivista, l'avversione all'incertezza e lo stile comunicativo. Questa sezione intende mostrare come la cultura nazionale si traduca in comportamenti concreti e spesso divergenti, capaci di facilitare o ostacolare la costruzione di un'identità comune. In particolare, si evidenzieranno le implicazioni pratiche di queste differenze nella gestione dei team, nella leadership, nella comunicazione e nei processi di cambiamento organizzativo, illustrando le criticità ricorrenti e suggerendo linee guida per un'efficace gestione interculturale.

3.2.1 La distanza dal potere: implicazioni operative nella gestione e integrazione interculturale

Tra le dimensioni culturali che maggiormente incidono sulle dinamiche organizzative nelle fusioni e acquisizioni internazionali, la distanza dal potere (Power Distance) rappresenta uno degli elementi interpretativi più critici e più frequentemente sottovalutati. Introdotta da Geert Hofstede nei suoi studi interculturali a partire dagli anni Ottanta, questa dimensione si riferisce al grado in cui i membri di una società accettano che il potere sia distribuito in modo diseguale all'interno delle organizzazioni e delle istituzioni (Hofstede, 2001). In sintesi, essa misura la tolleranza o forse è meglio dire, il rifiuto, verso le gerarchie, l'autorità e la concentrazione del controllo decisionale in poche mani. Nei paesi con alta distanza dal potere come ad esempio: Cina, India, Russia e Brasile le relazioni gerarchiche sono percepite come naturali e necessarie. In questi contesti, è normale che le decisioni vengano prese dal vertice e che i subordinati mostrino deferenza, rispetto e obbedienza verso la leadership. Il potere è raramente messo in discussione e i meccanismi di comunicazione seguono un flusso top-down, con una chiara aspettativa che le direttive siano impartite e non negoziabili. La lealtà organizzativa si costruisce sulla base della fedeltà e del rispetto verso la gerarchia, mentre la partecipazione attiva dei livelli subordinati non è culturalmente incentivata, anzi talvolta è vista come

inappropriata o provocatoria. Al contrario, nelle culture caratterizzate da bassa distanza dal potere, tra le quali potremmo citare: Svezia, Danimarca, Paesi Bassi, Australia, prevale un orientamento all'uguaglianza, alla consultazione e al dialogo aperto tra livelli gerarchici. In tali contesti, i dipendenti si aspettano di essere coinvolti nei processi decisionali e di contribuire attivamente alla definizione delle strategie aziendali, in un clima di trasparenza e reciprocità (Hofstede, 2001; Hui et al., 2004). Nel contesto delle fusioni e acquisizioni cross-border, le implicazioni di questa dimensione sono particolarmente rilevanti. L'incontro, o più spesso lo scontro, tra culture organizzative con visioni opposte del potere può generare gravi disallineamenti nei comportamenti attesi, nelle modalità comunicative e nella percezione di legittimità delle scelte manageriali. Come evidenziato nel recente studio di Huang, Zhu e Brass (2023), che analizza oltre 2.000 operazioni M&A a livello globale, la differenza nei valori di Power Distance tra acquirente e target è una delle principali determinanti dell'instabilità post-fusione. In particolare, maggiore è lo scarto tra i livelli di distanza dal potere tra le due aziende, maggiori saranno i problemi di adattamento, conflitto e riduzione della performance nei primi anni di integrazione. La distanza culturale legata al concetto di autorità incide direttamente sulla capacità delle due organizzazioni di definire una struttura di governance condivisa, di armonizzare le prassi decisionali e di garantire coerenza nei comportamenti organizzativi quotidiani.

Table 1. Descriptive statistics and correlation matrix^a

Variables	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Acquirer Tobin's q (t_0)	2.03	0.89																		
2. Target size dummy	0.27	0.44	-0.08																	
3. Acquirer prior Tobin's q (t_1)	2.42	1.22	0.29	0.01																
4. Acquirer size	7.59	2.38	-0.02	0.09	-0.05															
5. Cash payment (%)	77.57	25.22	-0.18	0.05	-0.06	0.01														
6. Acquired target ownership (%)	80.29	31.69	0.02	-0.07	0.06	-0.19	-0.11													
7. Acquirer debt to equity ratio	1.57	1.63	-0.07	-0.01	-0.07	0.20	0.12	-0.09												
8. Acquirer strategic changes ($t_1 - t_0$)	3.54	5.34	0.02	0.05	0.05	0.44	0.04	-0.13	0.21											
9. Acquirer diversification	3.74	2.21	-0.02	0.06	-0.05	0.62	0.02	-0.20	0.11	0.33										
10. Cultural distance	38.06	23.09	-0.08	0.01	-0.06	0.13	0.15	-0.25	0.14	0.11	0.09									
11. Institutional distance	2.64	1.88	0.05	-0.07	-0.09	0.08	-0.18	-0.03	-0.08	-0.06	0.08	0.10								
12. Acquirer country GDP	924	763	0.09	-0.09	0.05	0.08	-0.06	-0.03	-0.10	0.06	0.06	0.03	-0.05							
13. Target country GDP	912	727	-0.06	-0.04	0.07	0.07	-0.02	-0.05	0.06	0.08	0.03	-0.01	0.01	-0.04						
14. Country status difference 1 (Developed-developing)	0.09	0.28	0.00	-0.13	-0.09	0.07	0.00	-0.13	0.07	0.03	0.03	0.20	0.29	0.03	0.03					
15. Country status difference 2 (colonial history)	-0.01	0.41	-0.09	0.04	-0.02	-0.01	0.23	-0.04	0.13	0.07	-0.03	0.09	-0.04	-0.28	0.34	0.09				
16. Business relatedness	3.21	1.15	0.10	0.01	0.13	-0.20	-0.04	0.04	-0.05	-0.06	-0.12	0.02	-0.02	0.00	-0.04	0.00	-0.03			
17. Acquisition experience	1.03	2.18	-0.06	0.04	-0.03	0.37	0.06	-0.06	0.17	0.34	0.27	0.01	-0.03	-0.03	0.12	-0.06	0.14	-0.11		
18. PDV difference 1 (D_1)	-7.21	12.02	0.01	0.06	0.02	0.00	-0.06	0.14	-0.10	-0.05	0.00	-0.41	-0.11	0.02	0.06	-0.52	-0.17	-0.02	0.09	
19. PDV difference 2 (D_2)	6.19	10.11	-0.07	0.03	-0.02	0.04	-0.07	-0.01	0.02	0.02	0.01	0.19	-0.07	-0.10	-0.09	-0.18	-0.08	0.04	0.03	0.37

^a Correlation coefficients greater than 0.04 are statistically significant at $p < 0.05$. $N = 2,115$.

Fonte: Huang, Z., Zhu, H., & Brass, D. J. (2017). *Cross-border acquisitions and the asymmetric effect of power distance value difference on long-term post-acquisition performance*. *Strategic Management Journal*

Un caso emblematico si verifica quando un'azienda con bassa distanza dal potere acquisisce una con alta distanza. In questo scenario, il management acquirente, sicuramente abituato a stili partecipativi e decentralizzati, si trova a gestire un'organizzazione in cui la leadership è percepita come autoritaria e dove i dipendenti attendono istruzioni chiare, senza mostrare spirito critico o iniziativa autonoma. Tale atteggiamento, invece che essere interpretato come "rispetto", viene spesso frainteso come passività, mancanza di motivazione o scarsa proattività. Il rischio è che i manager della società acquirente, ignorando la logica culturale sottostante, formino un *empowerment* prematuro o una delega non accettata, generando frustrazione, confusione nei ruoli e disallineamento operativo (Huang et al., 2023).

Il caso opposto ossia acquirente con alta distanza dal potere e target con bassa distanza risulta essere ugualmente problematico. In tale situazione, infatti, i manager impongono uno stile direttivo, accentrato e formale a un'organizzazione abituata a discutere, condividere e negoziare le decisioni. I collaboratori possono percepire l'approccio *top-down* come autoritario, poco trasparente o persino minaccioso, alimentando un clima di sfiducia che compromette l'engagement, rallenta la collaborazione tra i team e, nei casi più gravi, innesca la fuoriuscita di figure chiave dell'organizzazione. Secondo Hambrick e Cannella (1993), queste dinamiche possono sfociare in un vero e proprio conflitto di legittimazione tra leadership percepita e leadership accettata.

Queste differenze si riflettono in modo diretto sulla gestione della leadership, sull'organizzazione dei team, sul *change management* e sulla comunicazione interna. Nei contesti ad alta *Power Distance*, il leader è visto come figura direttiva e autorevole, responsabile di guidare con chiarezza e di prendere decisioni in modo autonomo. Qualsiasi tentativo di adottare uno stile orizzontale, paritario o collaborativo può essere letto come incertezza o debolezza. Al contrario, nei contesti a bassa distanza, il leader efficace è colui che valorizza il dialogo, che costruisce consenso e che facilita il confronto. Immaginare di trasferire un modello di leadership da un contesto all'altro senza un processo di adattamento culturale è, nella maggior parte dei casi, una delle cause principali di fallimento dell'integrazione. Anche l'organizzazione del lavoro in team è fortemente influenzata dalla distanza dal potere. Nei contesti ad alta distanza, i team tendono a operare secondo una logica di conformità verticale, attendendo indicazioni dall'alto, evitando il confronto diretto e cercando protezione nella figura gerarchica di

riferimento. Al contrario, nei contesti a bassa distanza, ci si aspetta una partecipazione attiva, uno scambio libero di idee, la valorizzazione dell'autonomia e la responsabilizzazione condivisa. L'assenza di un'adeguata mediazione culturale nella costruzione di team misti può quindi generare incomprensioni, sfiducia reciproca e inefficienza operativa. Analogamente, le strategie di *change management* devono tener conto del grado di accettazione delle decisioni imposte e della sensibilità al coinvolgimento. Le culture ad alta *Power Distance* possono accettare con meno resistenza un cambiamento deciso dai vertici, ma solo a condizione che sia comunicato con autorità, coerenza e chiarezza. In questi contesti, la presenza simbolica del leader è essenziale per legittimare la trasformazione. Al contrario, nei contesti a bassa distanza, la legittimità del cambiamento dipende dalla trasparenza del processo e dalla partecipazione dei collaboratori. Qualsiasi imposizione dall'alto rischia di generare resistenze latenti o opposizione esplicita, ostacolando l'implementazione dei piani di integrazione. Infine, la comunicazione interna assume forme e funzioni profondamente diverse in relazione alla distanza dal potere. Nei contesti ad alta PD, la comunicazione tende a essere verticale, formale e controllata: le informazioni fluiscono dall'alto verso il basso, e raramente in senso inverso. L'interazione tra i livelli gerarchici risulta essere dunque regolata da codici relazionali impliciti, e l'iniziativa comunicativa da parte dei subordinati è spesso scoraggiata. In ambienti a bassa distanza, invece, la comunicazione è continua, bidirezionale e improntata all'accessibilità: il feedback è incoraggiato, la trasparenza è un valore condiviso, e il dialogo aperto è considerato un elemento essenziale della governance organizzativa. L'adozione di uno stile comunicativo non coerente con il contesto culturale può dunque compromettere gravemente la fiducia interna, ostacolare la collaborazione e generare malintesi sistemici. La distanza dal potere dunque non è solo una categoria teorica per classificare le culture, ma rappresenta una leva operativa essenziale per il successo o il fallimento di una fusione. Come confermano gli studi più recenti (Huang et al., 2023; Stahl & Voigt, 2008), il grado di coerenza o di disallineamento rispetto a questa dimensione condiziona l'efficacia della leadership, la tenuta dei team, la velocità di adattamento e la performance dell'organizzazione post-fusione. Una gestione interculturale competente deve prevedere una valutazione preventiva della distanza dal potere tra le parti coinvolte e l'adozione di prassi gestionali

adattive, capaci di mediare tra i modelli organizzativi senza imporne uno sull'altro, ma favorendo un processo di integrazione realmente condiviso e sostenibile.

3.2.2. *Individualismo e collettivismo: implicazioni gestionali nella diversità culturale delle M&A*

Un'altra dimensione fondamentale della cultura nazionale che incide profondamente sulle strategie di integrazione post-M&A è quella che contrappone individualismo e collettivismo. Come delineato da Hofstede (2001), essa fa riferimento alla misura in cui gli individui si percepiscono come entità autonome o, al contrario, come parte di un gruppo coeso e interdipendente. Ciò sta a significare che l'individualismo privilegia l'autonomia, l'autorealizzazione e la responsabilità personale; il collettivismo, invece, enfatizza l'appartenenza, la lealtà e la subordinazione dell'interesse individuale al benessere e alla coesione del gruppo. Le culture individualiste, come quelle tipicamente anglosassoni (Stati Uniti, Regno Unito, Australia), incoraggiano comportamenti orientati all'iniziativa personale, alla competizione interna e al raggiungimento di obiettivi distintivi. Il successo viene attribuito alle qualità e agli sforzi del singolo, mentre le organizzazioni tendono a premiare il merito individuale, a valorizzare la performance personale e a promuovere stili di leadership assertivi e orientati all'efficienza.

Nelle culture collettiviste, come quelle dell'Asia orientale, del Medio Oriente o dell'America Latina, la centralità è invece assegnata alla dimensione relazionale: si predilige il gruppo rispetto al singolo, si promuove l'armonia rispetto al conflitto, e si sviluppano comportamenti cooperativi improntati al rispetto dei ruoli sociali e delle aspettative collettive (Earley & Gibson, 1998). Nel contesto delle fusioni e acquisizioni *cross-border*, questa opposizione valoriale genera differenze profonde nei modelli decisionali, nelle aspettative sul ruolo della leadership, nei sistemi di incentivazione e nelle dinamiche interpersonali, con ricadute tangibili sulla coesione interna e sulla capacità di integrare le due organizzazioni. Una delle implicazioni più rilevanti riguarda la composizione e l'efficacia dei team dirigenziali. Secondo lo studio di Gil, Brouthers e Keig (2019), condotto su 90 multinazionali con sedi in 25 paesi, la diversità funzionale all'interno dei top management team genera effetti diametralmente opposti in funzione della dimensione culturale dominante: nelle culture individualiste, l'eterogeneità accresce la conflittualità e penalizza la performance; nelle culture collettiviste, invece, stimola

l'integrazione e rafforza il coordinamento strategico. Questo effetto basato sul tipo di cultura dominante presente in ciascuna società si spiega in parte con il diverso modo in cui vengono interpretati ruoli, autorità e responsabilità. In contesti individualisti, ogni membro del team è portato a rappresentare e difendere la propria funzione o il proprio interesse, favorendo dinamiche competitive che, nel caso in cui non dovessero venire ben gestite, possono tradursi in frammentazione oltre che rallentamenti decisionali. I dirigenti tendono a valutare la propria performance in base al successo delle unità che guidano, più che in base al raggiungimento di obiettivi collettivi. Inoltre, la propensione all'autonomia può incentivare comportamenti opportunistici, generando tensioni "agenziali" tra management e corporate governance, già ben note in letteratura (Eisenhardt, 1989). Nelle culture collettiviste, al contrario, la struttura valoriale e l'orientamento al gruppo promuovono un approccio cooperativo, anche in presenza di eterogeneità funzionale. La diversità interna non viene percepita come un elemento di frizione, ma come un'opportunità per rafforzare la complementarità. La coesione è mantenuta attraverso norme informali di rispetto reciproco, mediazione e costruzione del consenso. In questi contesti, la legittimità delle decisioni non è affidata al potere formale, ma alla capacità del leader di garantire l'inclusività del processo e la sostenibilità della scelta per il gruppo nel suo complesso. Le conseguenze di questa dicotomia si estendono all'intera sfera gestionale. La leadership, ad esempio, assume connotazioni profondamente diverse: nelle culture individualiste, il leader è spesso visto come guida visibile, promotore del cambiamento, decisionista.

Nelle culture collettiviste, invece, il leader efficace è colui che agisce come moderatore, capace di preservare l'unità e l'armonia del gruppo, evitando conflitti espliciti e valorizzando la coesione sociale. L'efficacia del cambiamento organizzativo dipende, in questo quadro, non tanto dalla forza persuasiva dell'idea, quanto dalla sua accettabilità collettiva e dalla sua coerenza con le aspettative relazionali del contesto. Ciò implica che le logiche di incentivazione e valutazione delle performance devono essere calibrate con attenzione. In contesti individualisti, l'efficienza, l'iniziativa e la responsabilizzazione personale costituiscono i criteri primari di riconoscimento. Sistemi retributivi basati su bonus individuali e obiettivi personali trovano piena legittimità e sfogo. Nelle culture collettiviste, invece, tali strumenti rischiano di disarticolare i legami del gruppo, incentivando comportamenti percepiti come egoistici o disallineati al bene collettivo. In

questi contesti, è preferibile utilizzare sistemi di riconoscimento collettivo, premi di gruppo, e forme di valutazione che tengano conto delle dinamiche relazionali interne all'unità organizzativa. Anche la comunicazione interna è influenzata dalla dimensione individualismo–collettivismo. Le culture individualiste promuovono una comunicazione esplicita, trasparente, orientata al contenuto e alla chiarezza. La capacità di argomentare, criticare e difendere il proprio punto di vista è considerata una competenza chiave. Nelle culture collettiviste, invece, la comunicazione è spesso implicita, contestuale, mediata dalle relazioni sociali e influenzata da codici condivisi non sempre verbali. L'espressione del dissenso è spesso evitata per non compromettere l'armonia; il silenzio può rappresentare consenso, rispetto o prudenza, più che disinteresse o reticenza. La mancata comprensione di questi codici può generare fraintendimenti sistematici nei team internazionali, soprattutto nei momenti di confronto strategico o nelle fasi critiche dell'integrazione.

Si può dunque affermare che la dimensione individualismo–collettivismo incide in modo trasversale su tutte le componenti dell'integrazione interculturale: dalla struttura organizzativa alla leadership, dalla comunicazione alla performance, fino alle politiche HR e alle scelte strategiche. Essa costituisce una matrice valoriale profonda, spesso invisibile ma determinante, capace di influenzare il comportamento organizzativo ben oltre la formalità delle strutture. Come dimostrano gli studi empirici (Gil et al., 2019; Earley & Gibson, 1998), non esiste un modello migliore o più efficace in assoluto: la chiave risiede nella capacità di riconoscere e rispettare la logica dell'altro, adattando strumenti e prassi in modo contestualizzato. Una fusione ben gestita in termini culturali non punta dunque ad uniformare, ma a valorizzare le differenze come risorsa, trasformando il potenziale conflitto tra visioni individualiste e collettiviste in un'occasione di complementarità strategica. La costruzione di un terreno comune non richiede l'annullamento delle specificità culturali, ma la loro integrazione consapevole in un nuovo equilibrio organizzativo, dove pluralità e coesione non siano antitetiche, ma reciprocamente costitutive.

3.2.3. Avversione all'incertezza: implicazioni per il change management nelle fusioni e acquisizioni internazionali

Inerentemente a ciò che concerne le operazioni di fusione e acquisizione, uno dei principali fattori che influenzano la risposta degli individui coinvolti all'interno dei

processi di integrazione è rappresentato dall'avversione all'incertezza (*Uncertainty Avoidance*). Essa si riferisce al grado in cui i membri di una cultura si sentono a disagio di fronte ad ambienti ambigui, situazioni imprevedibili o cambiamenti organizzativi, e alla misura in cui preferiscono strutture stabili, regole precise e standard consolidati. Questa dimensione riflette dunque la capacità di tollerare l'ambiguità e l'ignoto, elementi che diventano centrali nei processi di trasformazione che seguono una M&A. Nei paesi con alta avversione all'incertezza, come Francia, Giappone, Corea del Sud, Messico, Portogallo o Italia, le organizzazioni tendono a privilegiare la formalizzazione delle procedure, la chiarezza delle gerarchie e l'adesione a norme consolidate. I dipendenti manifestano una preferenza per ambienti prevedibili, strutturati e regolamentati, nei quali ogni cambiamento viene vissuto con apprensione o sospetto. Al contrario, le culture a bassa avversione, come quelle tipiche dei Paesi Bassi, del Regno Unito, degli Stati Uniti o dei paesi scandinavi, sono più propense ad accettare l'incertezza come elemento naturale del contesto organizzativo, e a considerare il cambiamento come un'opportunità evolutiva piuttosto che come una minaccia da evitare. Nel contesto delle fusioni e acquisizioni, queste differenze si manifestano con particolare evidenza nel momento in cui si rende necessario affrontare cambiamenti strutturali profondi: revisione dei ruoli, modifica delle linee di reporting, introduzione di nuovi strumenti gestionali, ridefinizione della cultura aziendale. Tali trasformazioni, per quanto pianificate con razionalità strategica, possono generare risposte emotive intense nei contesti ad alta *Uncertainty Avoidance*, dove la stabilità è vissuta come garanzia di sicurezza psicologica e identitaria. Come dimostrato da Chung, Du e Choi (2014), l'incertezza percepita nei primi stadi di una fusione può attivare nei lavoratori meccanismi di resistenza, distacco emotivo e diminuzione dell'engagement, soprattutto quando il cambiamento viene vissuto come improvviso, non negoziato o imposto dall'alto. In tali contesti, emerge con forza il concetto di *Person–Change Fit (P–C Fit)*, ovvero il grado di percezione da parte dell'individuo di essere compatibile non solo con la nuova struttura organizzativa, ma con l'intero processo trasformativo in atto. La presenza di un buon *P–C fit* può facilitare l'adattamento e promuovere l'internalizzazione del cambiamento; al contrario, la sua assenza inibisce ogni forma di engagement proattivo (Chung et al., 2014).

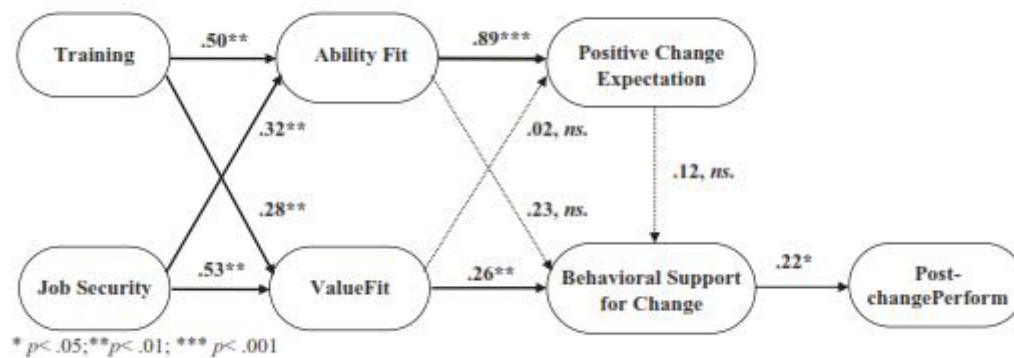


Fig. 2. Best-fitting structural model that predicts post-change performance. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Nel loro studio, Chung et al. dimostrano inoltre che, anche quando i lavoratori possiedono le competenze tecniche necessarie per operare nel nuovo contesto (ability fit), la mancanza di allineamento valoriale o l'ambiguità degli obiettivi può produrre resistenza cognitiva e disimpegno comportamentale. Tale resistenza non si manifesta necessariamente in forme esplicite o conflittuali: al contrario, può assumere tratti silenziosi, come l'aderenza formale senza partecipazione reale, il rallentamento dei processi o l'evitamento delle responsabilità, elementi che compromettono profondamente l'efficacia della transizione post-fusione. Le analisi di Appelbaum et al. (2017) confermano che l'avversione all'incertezza agisce come fattore di amplificazione delle emozioni negative associate al cambiamento come ad esempio: paura, sfiducia, cinismo oppure senso di perdita e disorientamento. Ciò sta a significare che le persone possono sperimentare una vera e propria frattura identitaria, soprattutto nei contesti in cui la cultura aziendale precedente costituiva un elemento chiave della propria appartenenza professionale. In questi casi, la resistenza al cambiamento non è sintomo di ostilità o incompetenza, ma una forma di autodifesa razionale e adattiva. La letteratura sul change management in contesti interculturali evidenzia che la resistenza derivante da elevati livelli di avversione all'incertezza può essere efficacemente mitigata attraverso un insieme integrato di interventi gestionali mirati, capaci di costruire una narrazione condivisa del cambiamento e di ridurre la percezione di rischio associata alla perdita dell'ordine preesistente. Secondo Appelbaum et al. (2017), una delle leve principali risiede nella qualità della comunicazione interna: nei contesti ad alta UA, è fondamentale che la leadership promuova una comunicazione continua, coerente e trasparente, in grado di anticipare i passaggi critici della trasformazione organizzativa, attribuire significato

alle decisioni strategiche e mantenere canali stabili di dialogo tra i diversi livelli gerarchici. La mancanza di informazioni chiare, o peggio, l'ambiguità nei messaggi trasmessi, può infatti amplificare il disorientamento dei lavoratori, rafforzando la percezione di instabilità e innescando dinamiche di sfiducia diffusa. Parallelamente, un altro strumento fondamentale è rappresentato dalla formazione. Tuttavia, non si tratta soltanto di fornire ai dipendenti nuove competenze tecniche funzionali al ruolo, ma di progettare percorsi formativi che li accompagnino nella comprensione della cultura organizzativa emergente, dei valori su cui essa si fonda e delle logiche che guideranno le nuove pratiche operative. Come suggerito da Chung et al. (2014), è proprio la percezione di compatibilità valoriale a influenzare la disponibilità delle persone ad aderire al cambiamento. Quando la nuova cultura organizzativa appare troppo distante da quella precedente, e non vengono fornite chiavi di lettura adeguate, la reazione più comune è una forma di resistenza silenziosa, spesso sottovalutata ma estremamente insidiosa. Un ulteriore fattore cruciale, specialmente in contesti caratterizzati da elevata avversione all'incertezza, è il livello di coinvolgimento reale dei collaboratori nei processi decisionali e nelle fasi di implementazione del cambiamento. Appelbaum et al. (2017) sottolineano che le persone, anche se inizialmente reticenti, tendono ad accettare il cambiamento con maggiore apertura quando percepiscono di avere un ruolo attivo nel suo disegno e nella sua attuazione. Questo non solo rafforza il senso di controllo individuale, ma attiva un processo di internalizzazione delle nuove logiche organizzative che difficilmente può essere ottenuto tramite imposizioni unilaterali. Accanto a ciò, la continuità psicologica assume un'importanza decisiva. Nei momenti di discontinuità organizzativa, offrire ai dipendenti alcuni elementi di continuità simbolica o pratica come, ad esempio, il riconoscimento del lavoro svolto nel passato, la valorizzazione delle identità culturali pre-fusione o la conservazione di determinate pratiche familiari, contribuisce a preservare l'integrità identitaria dei soggetti coinvolti. Chung et al. (2014) rilevano che la salvaguardia di tali elementi facilita l'adattamento al nuovo assetto, poiché riduce la sensazione di perdita e crea una "zona di transizione" psicologicamente più gestibile.

3.2.4. Comunicazione interculturale e integrazione culturale nelle M&A: il ruolo del contesto comunicativo

Nell'ambito delle operazioni di fusione e acquisizione, la comunicazione svolge un ruolo che va ben oltre la semplice trasmissione di informazioni. Essa diventa un dispositivo

strategico per la gestione dell'integrazione, per la costruzione del senso e per il consolidamento dell'identità organizzativa emergente. La sua funzione è duplice: da un lato, serve a ridurre l'incertezza e a contenere il disorientamento che accompagna inevitabilmente ogni cambiamento profondo; dall'altro, agisce come leva per favorire l'allineamento tra attori organizzativi diversi, spesso portatori di valori, stili e aspettative eterogenei. In contesti internazionali, dove le fusioni coinvolgono imprese provenienti da culture nazionali differenti, la comunicazione assume inoltre una dimensione interculturale cruciale. Una delle variabili fondamentali da considerare è la distinzione, proposta da Hall (1976), tra culture a basso contesto comunicativo (low-context) e culture ad alto contesto comunicativo (high-context). Nelle prime, il significato del messaggio risiede prevalentemente nel contenuto verbale: si prediligono dunque messaggi espliciti, strutturati e diretti, ed è valorizzata la chiarezza logica. Le culture low-context si aspettano che tutto ciò che è rilevante venga dichiarato apertamente. Nelle culture high-context come ad esempio: quelle asiatiche, mediorientali o latinoamericane, la comunicazione è invece più indiretta e implicita, e una parte significativa del significato è veicolata dal contesto, dai segnali non verbali, dal linguaggio corporeo e dalla relazione interpersonale. Qui, la fiducia non si costruisce solo tramite la precisione informativa, ma anche attraverso la capacità di cogliere e rispettare i codici relazionali taciti (Hall, 1976; Gudykunst, 2001).

Quando una M&A coinvolge organizzazioni appartenenti a culture comunicative profondamente differenti, queste discrepanze diventano fonte potenziale di fraintendimento, disallineamento e, nei casi peggiori, di vero e proprio "culture clash comunicativo". Le ricerche di Angwin, Mellahi e Gomes (2016), condotte attraverso l'analisi di diverse operazioni M&A cross-border, mostrano come l'asimmetria nei modelli comunicativi possa compromettere la fiducia reciproca, rallentare i processi decisionali e generare percezioni distorte sulle intenzioni dell'altro. In particolare, quando una parte si aspetta comunicazione esplicita e frequente, e l'altra parte opera secondo codici relazionali più impliciti e contestuali, il risultato è spesso una rottura comunicativa che mina la coesione del processo di integrazione. Un'area particolarmente sensibile è quella della comunicazione tra top management e dipendenti, soprattutto durante la fase di transizione immediatamente successiva alla fusione. In questa fase, l'assenza di una strategia comunicativa culturalmente consapevole rischia di lasciare spazio a percezioni

soggettive, voci informali e costruzioni narrative autonome da parte dei dipendenti. Come sottolineano Gomes et al. (2013), è proprio in assenza di una regia comunicativa forte che si alimentano malintesi, interpretazioni ambigue e polarizzazioni culturali, con effetti diretti sulla fiducia nei confronti del nuovo leadership team e sull'adesione ai valori comuni emergenti. In questo senso, è fondamentale considerare non solo la frequenza e l'ampiezza della comunicazione, ma anche la sua "ricchezza informativa", ovvero la capacità del mezzo e del messaggio di trasmettere significati complessi, di rispondere a feedback immediati e di adattarsi alle specificità culturali dei destinatari. Lengel e Daft (1988) definiscono i media comunicativi "ricchi" come quelli capaci di facilitare il dialogo interattivo, la decodifica immediata delle reazioni e la trasmissione di elementi non verbali. Nelle fasi più delicate di un'integrazione post-M&A, la scelta di strumenti quali: riunioni face-to-face, town hall meeting, video interattivi, può rivelarsi determinante per garantire non solo la comprensione razionale, ma anche l'internalizzazione simbolica e relazionale del cambiamento. Tuttavia, l'efficacia della comunicazione non dipende solo dallo strumento utilizzato, ma dal modo in cui esso viene adattato al contesto culturale. Secondo Angwin et al. (2016), nei contesti high-context è fondamentale che la comunicazione sia mediata da relazioni di fiducia preesistenti, da codici impliciti condivisi e da rituali organizzativi che conferiscono legittimità al messaggio. In tali contesti, una comunicazione troppo diretta può essere percepita come aggressiva, mentre una comunicazione silenziosa ma relazionale può risultare molto più efficace. Al contrario, nei contesti low-context, l'assenza di comunicazioni frequenti, dettagliate e logicamente argomentate può essere interpretata come mancanza di trasparenza, alimentando sospetti e incertezza. Un altro elemento centrale è il timing della comunicazione. Come evidenziato da Schweiger e DeNisi (1991), una comunicazione efficace dovrebbe iniziare già nella fase pre-merger e accompagnare tutte le tappe della transizione. In realtà, molte aziende falliscono nel mantenere la coerenza e la continuità del messaggio nel tempo, generando uno scollamento tra le intenzioni dichiarate e la percezione interna dell'evoluzione organizzativa. Non possiamo, dunque, considerare la comunicazione come una dimensione neutra o accessoria: essa è parte integrante del processo di costruzione dell'identità organizzativa post-fusione. Non è sufficiente trasmettere informazioni: occorre creare senso oltre che coerenza narrativa. Come suggeriscono Gomes et al. (2013), la comunicazione nelle M&A deve essere progettata

come un processo dialogico, intenzionale e strategicamente orientato alla creazione di un nuovo spazio culturale comune. In questo spazio, le differenze tra high e low context non devono essere ignorate o forzatamente armonizzate, ma riconosciute, rispettate e mediate con intelligenza culturale.

3.3 La gestione dell'integrazione culturale: approcci, modelli e strategie

Dopo aver analizzato nel dettaglio alcune delle principali dimensioni culturali che influenzano il successo delle operazioni di M&A internazionali è necessario adesso spostare il focus dal piano dell'analisi culturale comparata a quello della gestione attiva della cultura nel periodo post-fusione. Come sottolineano Garcia-Lorenzo e Nolas (2005), la cultura nelle organizzazioni non può essere considerata un'entità astratta o statica da gestire in modo lineare e top-down. Essa è, al contrario, un sistema dinamico e collettivo, costantemente riprodotto e rinegoziato attraverso i rapporti, i comportamenti quotidiani, le pratiche operative che si sviluppano all'interno dell'organizzazione. In quest'ottica, l'incontro tra due culture organizzative nel contesto di una fusione non è mai neutro né privo di implicazioni: si tratta, dunque, di un processo complesso ed altamente stratificato, in cui significati ed identità differenti si intersecano, generando inevitabilmente tensioni, zone grigie interpretative e forme di disallineamento. Se queste dinamiche non vengono riconosciute e gestite con consapevolezza metodologica, esse tendono a manifestarsi sotto forma di resistenza al cambiamento, conflittualità organizzativa o, nei casi più critici, nella perdita di capitale umano ad alto valore strategico. È in questa fase – quella della cosiddetta *post-deal integration* – che assume centralità il concetto di *governance culturale esplicita*, che consta nell'identificare in modo sistematico le aree di distanza culturale tra le due organizzazioni coinvolte, per poterne mappare i rischi e anticipare le frizioni potenziali, valorizzandone allo stesso tempo eventuali compatibilità preesistenti, elementi di complementarità e aree di sovrapposizione valoriale, che possono fungere da leva per la costruzione di una base culturale condivisa. Come osserva Koi-Akrofi (2016), la fase post-fusione rappresenta un momento decisivo nell'economia complessiva di un'operazione di M&A. È proprio in questa fase che le intenzioni strategiche espresse durante la negoziazione e la due diligence devono trovare una traduzione concreta e operativa nella realtà organizzativa. La capacità di attuare questa transizione in modo efficace dipende in larga parte dalla

qualità della leadership, dalla coerenza della comunicazione interna e dall'efficacia delle politiche di gestione del capitale umano messe in campo.

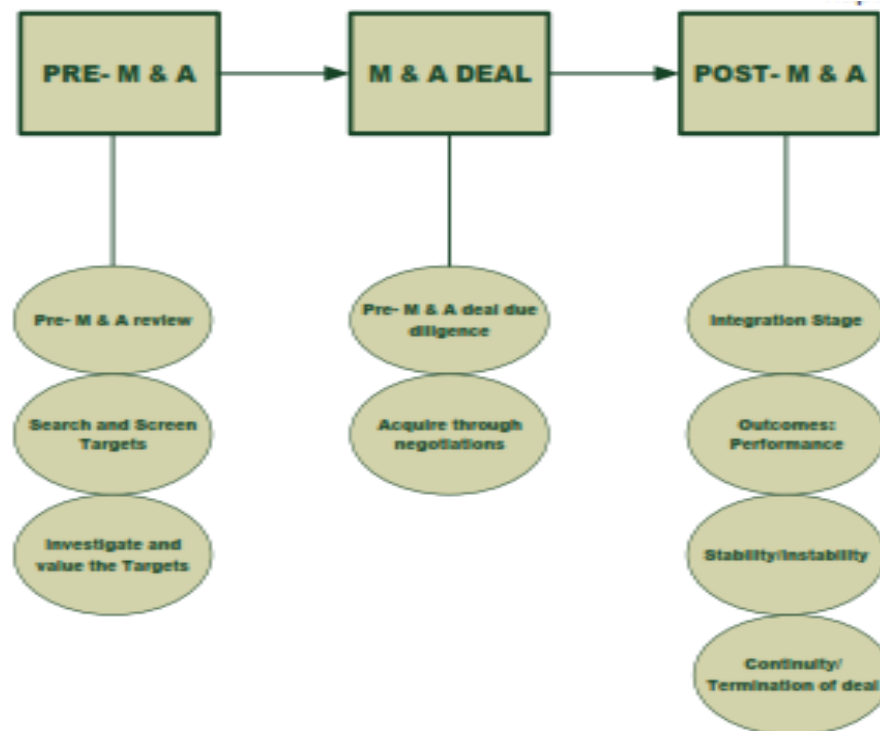


Figure 1: M & A process.

Fonte: Koi-Akrofi, G. Y. (2016). *Mergers and Acquisitions: Post-Merger and Acquisition Integration Strategies*. International Journal.

3.4 Il modello di acculturazione di Nahavandi & Malekzadeh: origine e significato

Nel tentativo di superare una visione riduttiva delle operazioni di fusione e acquisizione, tradizionalmente dominate da logiche economiche e finanziarie, Afsaneh Nahavandi e Ali R. Malekzadeh (1988) propongono un modello teorico che sposta il baricentro dell'analisi sulla dimensione culturale. Il loro contributo risulta essere fondato sull'idea che le M&A non siano solo transazioni strategiche, ma processi profondamente umani ed culturali. I due economisti mirano dunque ad offrire una lettura dell'integrazione post-fusione come processo di *acculturazione*, ossia un'interazione dinamica tra due sistemi culturali distinti che entrano in contatto e cercano, più o meno consapevolmente, un equilibrio (Afsaneh Nahavandi e Ali R. Malekzadeh 1988). Il modello di Nahavandi e Malekzadeh è basato sull'assunto tale per cui ogni fusione comporta un inevitabile

confronto identitario tra le imprese coinvolte che si sviluppa nel tempo e che può assumere esiti profondamente diversi in base alla modalità attraverso cui viene gestito. L'acculturazione organizzativa viene così definita come un processo bidirezionale in cui ciascuna organizzazione coinvolta "negozia" il proprio grado di adattamento, conservazione culturale e apertura all'altro. Il valore aggiunto del modello risiede nella sua capacità di fornire una serie di strategie culturali che si possono verificare nelle fasi successive a una fusione o acquisizione. In particolare, gli autori identificano quattro modalità primarie di acculturazione, ossia: **assimilazione, integrazione, separazione e deculturazione**. Ciascuna di queste rappresenta un possibile esito del contatto tra le due culture organizzative, caratterizzato da specifici livelli di adattamento richiesto, di influenza reciproca, e di conservazione dell'identità originaria. Il modello non suggerisce quale sia la modalità più "corretta" o efficace in assoluto, bensì evidenzia come il successo dell'integrazione dipenda dal grado di coerenza tra le aspettative culturali dell'acquirente e dell'acquisito. Nahavandi & Malekzadeh sostengono infatti che il vero rischio nelle fusioni non è legato tanto alla strategia adottata, quanto alla discontinuità tra ciò che una parte si aspetta e ciò che l'altra è disposta ad accettare. Quando, ad esempio, l'azienda acquisita si aspetta di essere integrata ma l'acquirente impone un'assimilazione totale, si genera un gap acculturativo che può provocare resistenze, conflitti impliciti, senso di alienazione e progressiva disaffezione del personale. Al contrario, quando vi è convergenza tra preferenze culturali e modalità effettive di integrazione, il processo può risultare meno traumatico e più produttivo. Un ulteriore elemento distintivo del modello è che esso non considera l'acculturazione come un evento puntuale, ma come un processo prolungato nel tempo, che attraversa più fasi: dalla percezione iniziale dell'altro, alla negoziazione del cambiamento, fino alla stabilizzazione di nuove routine e norme condivise. In questa prospettiva, l'integrazione post-fusione non è mai un dato acquisito, ma una costruzione progressiva che richiede leadership consapevole, comunicazione strategica e un'efficace gestione della transizione simbolica. Va sottolineato che il modello di Nahavandi & Malekzadeh ha influenzato significativamente anche i successivi contributi sul tema dell'integrazione culturale nelle M&A, si può dunque affermare che questo modello rappresenta una bussola per orientare decisioni manageriali critiche come ad esempio la tipologia di leadership da attuare oppure la modalità di comunicazione interna durante la fase di post-merge.

3.4.1. L'assimilazione: assorbimento culturale e adattamento unidirezionale

Tra le quattro strategie di acculturazione identificate da Nahavandi e Malekzadeh (1988), l'assimilazione rappresenta la forma più marcata di adattamento culturale unilaterale. Si può ben intendere dal nome stesso di questa strategia come in questo contesto il processo di integrazione si sviluppa secondo una logica di assorbimento totale. Si intende dunque che la cultura dell'organizzazione acquisita viene completamente inglobata in quella dell'impresa acquirente, la quale mantiene una posizione dominante non solo sul piano strutturale e decisionale, ma anche simbolico e identitario. La cultura preesistente nella società target viene progressivamente abbandonata, a favore dell'adozione di norme, valori, pratiche e sistemi dell'organizzazione dominante. Può essere in definitiva inteso come un processo in cui la differenza culturale non viene negoziata, ma eliminata, in nome di una semplificazione operativa e di una maggiore coerenza gestionale (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Tale approccio si manifesta, in genere, quando l'organizzazione acquisita riconosce la superiorità – reale o percepita – della cultura dell'acquirente, oppure quando le condizioni di partenza rendono questa convergenza non solo accettabile, ma auspicabile. Ciò accade frequentemente nei casi in cui la società target è in difficoltà economica, ha vissuto un declino reputazionale, oppure è culturalmente poco consolidata e priva di un'identità forte e riconoscibile. In questi casi, come osservano Berry (1983) e successivamente Nahavandi & Malekzadeh (1988), il desiderio di appartenere a un'organizzazione percepita come più stabile, efficiente o innovativa può facilitare un processo di assimilazione volontaria, attenuando le frizioni psicologiche connesse alla perdita identitaria. L'assimilazione presenta indubbi vantaggi sul piano dell'efficienza, riducendo la complessità culturale, permette di centralizzare i processi decisionali, standardizzare i flussi informativi, e implementare rapidamente le pratiche operative. In contesti ad alta pressione competitiva o in operazioni time-sensitive, questo approccio può contribuire a garantire una transizione ordinata e veloce. Tuttavia, tali benefici sono controbilanciati da una serie di rischi che riguardano la sostenibilità sociale del processo. Come evidenziano Sales e Mirvis (1984), la cancellazione dell'identità culturale di una delle due parti può generare *alienazione organizzativa*, soprattutto se il personale non percepisce un reale beneficio derivante dall'integrazione. Sul piano della leadership, l'assimilazione richiede uno stile fortemente orientato al controllo, che sappia imporre la cultura dominante in modo strutturato ma non autoritario. Il leader in questo

contesto funge da garante della coerenza culturale, ma deve anche saper gestire con intelligenza emotiva le reazioni interne, bilanciando fermezza strategica e sensibilità relazionale (Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Bass, 1990). Un elemento centrale da considerare è che l'assimilazione non riguarda solo il "cosa" viene cambiato, ma il "come" il cambiamento viene percepito. Se la nuova cultura viene imposta senza mediazione, senza ascolto e senza valorizzazione dell'eredità culturale preesistente, si rischia di attivare meccanismi difensivi che minano il senso di appartenenza e la fiducia nell'organizzazione. Come ricorda Hofstede et al. (2010), la cultura organizzativa è un sistema profondamente radicato, connesso all'identità personale dei suoi membri, e non può essere sostituita semplicemente attraverso decreti formali o programmi di rebranding.

3.4.2. La strategia di integrazione: costruzione di una cultura condivisa nel rispetto delle diversità

All'interno del modello di acculturazione organizzativa elaborato da Nahavandi e Malekzadeh (1988), la strategia di integrazione rappresenta l'approccio culturalmente più equilibrato e potenzialmente più sostenibile per affrontare la complessa sfida della fusione tra due entità aziendali distinte. A differenza dell'assimilazione, che implica l'adozione totale della cultura dominante da parte dell'organizzazione acquisita, l'integrazione presuppone che entrambe le parti riconoscano il valore della propria identità culturale, essendo disposte allo stesso tempo ad aprirsi a una trasformazione reciproca. Si potrebbe definire, dunque, un processo fondato sul rispetto, il dialogo e la collaborazione tra le culture coinvolte, finalizzato alla costruzione di un'identità culturale nuova e condivisa. Secondo Nahavandi e Malekzadeh (1988), questa strategia si attiva quando entrambe le organizzazioni attribuiscono valore alla propria cultura, ma non sono ostili all'idea di cambiare o adattarsi. In queste condizioni, è possibile avviare un processo di apprendimento organizzativo bilaterale, in cui le pratiche più efficaci, le credenze più coerenti e i simboli più significativi vengono selezionati e integrati all'interno di una nuova configurazione culturale. Tale costruzione non avviene però in modo automatico, ma richiede tempo, intenzionalità e gestione attiva da parte della leadership e delle funzioni organizzative. Dal punto di vista operativo, la strategia di integrazione comporta una duplice sfida: da un lato, mantenere vive le identità locali, almeno in una fase transitoria, per evitare il rischio di disorientamento e resistenza; dall'altro, costruire gradualmente una narrativa unificante in grado di dare senso al cambiamento e orientare

l'azione collettiva. Questa narrazione deve essere fondata su elementi concreti (valori comuni, obiettivi strategici, esperienze condivise), ma anche su processi simbolici in grado di generare fiducia, appartenenza e coerenza percepita (Nahavandi & Malekzadeh, 1993). L'implementazione efficace di questa strategia richiede una leadership interculturale, capace di leggere le ambivalenze, e di promuovere una logica trasformativa che non sia vissuta come imposizione ma come co-costruzione identitaria. Come sottolineato da Calori, Lubatkin e Very (1994), i leader in contesti di integrazione devono agire come "interpreti culturali" e "mediatori simbolici", facilitando l'emersione di nuove forme di collaborazione, promuovendo ambienti sicuri per il dialogo e favorendo l'ibridazione tra pratiche organizzative. È solo attraverso questo tipo di leadership, profondamente partecipativa e riflessiva, che è possibile evitare il fallimento simbolico della fusione e attivare meccanismi generativi di apprendimento e innovazione. La gestione del cambiamento culturale in un'ottica di integrazione deve inoltre poggiare su strutture organizzative ibride: **task force miste, gruppi di lavoro trasversali, progetti interfunzionali, programmi di mentoring incrociato**. Questi strumenti operano come "zone di contatto" tra le due culture e facilitano il superamento dei confini identitari attraverso l'esperienza diretta, l'azione condivisa e la costruzione di routine comuni (McNett & Steel, 1998). In tal senso, l'integrazione culturale non si limita a definire nuovi valori, ma li rende vivibili e praticabili nella quotidianità organizzativa. Un altro elemento fondamentale affinché tale strategia possa avere successo è la **coerenza tra narrazione e comportamento**. Come sottolineano Garcia-Lorenzo e Nolas (2005), non è sufficiente dichiarare la volontà di integrazione: è necessario che tale intento sia riflesso nelle scelte concrete in materia di governance, gestione delle risorse umane, comunicazione interna e policy operative. Qualora si verifichi una discrepanza tra i messaggi ufficiali e le pratiche adottate (ad es. promozioni solo per il personale "originario" dell'acquirente), si rischia di compromettere la fiducia nel progetto comune e di generare un sentimento di esclusione tra i membri della parte acquisita. Si può dunque affermare che l'integrazione si configura come la strategia culturalmente più sofisticata e potenzialmente più efficace nelle M&A, poiché consente di valorizzare il patrimonio identitario di entrambe le organizzazioni e di generare una cultura nuova, coesa e resiliente. Tuttavia, proprio per la sua complessità, richiede un investimento significativo in leadership, partecipazione,

comunicazione e strutture di supporto, oltre a una visione sistemica in grado di accompagnare il cambiamento culturale ben oltre la fase tecnica dell'operazione.

3.4.3. *La strategia della separazione: autonomia culturale e coesistenza organizzativa*

Contrariamente ai modelli di assimilazione o integrazione, che presuppongono rispettivamente l'assorbimento o la sintesi delle culture aziendali, la separazione si fonda sul principio della coesistenza autonoma. In questo scenario, le due entità coinvolte decidono di mantenere le proprie culture distintive, evitando un'unificazione simbolica o un trasferimento valoriale diretto. Questa forma di acculturazione si verifica prevalentemente quando entrambe le organizzazioni attribuiscono un alto valore alla propria identità culturale e, allo stesso tempo, mostrano una bassa propensione al cambiamento. In altre parole, la separazione nasce da una combinazione di rispetto reciproco per la differenza e volontà di preservazione delle specificità, più che da un'aspirazione alla convergenza. Secondo Nahavandi e Malekzadeh (1988), si tratta di un modello culturalmente stabile ma strategicamente delicato, che può funzionare in contesti in cui le interdipendenze operative tra le due aziende sono limitate e la necessità di allineamento quotidiano è ridotta. È il caso, ad esempio, di molte acquisizioni di tipo finanziario o conglomerale, in cui l'obiettivo non è l'integrazione delle attività, ma il mantenimento della performance autonoma di ciascuna unità. L'adozione della strategia della separazione può anche derivare da precise scelte manageriali, motivate dalla volontà di evitare il rischio di conflitto identitario. In presenza di forti differenze culturali alcune imprese preferiscono non forzare un allineamento simbolico e optano per una logica di "rispetto reciproco a distanza". Tale scelta è particolarmente frequente in contesti interculturali marcati, come le operazioni cross-border, dove l'asimmetria valoriale e il gap normativo e comunicativo rischiano di amplificare i costi relazionali dell'integrazione. La strategia della separazione richiede, tuttavia, una leadership dotata di una visione chiara della configurazione organizzativa risultante. Il mantenimento dell'autonomia culturale non implica assenza di direzione strategica. Al contrario, è necessario un coordinamento sottile, ma costante, che permetta alle due entità di cooperare sul piano economico e finanziario pur rimanendo indipendenti su quello simbolico e gestionale. Come sottolineato da Nahavandi e Malekzadeh (1993), in simili contesti il ruolo dei leader consiste non tanto nel guidare il cambiamento culturale, quanto nel mediare la distanza tra visioni differenti, stabilendo meccanismi di governance che

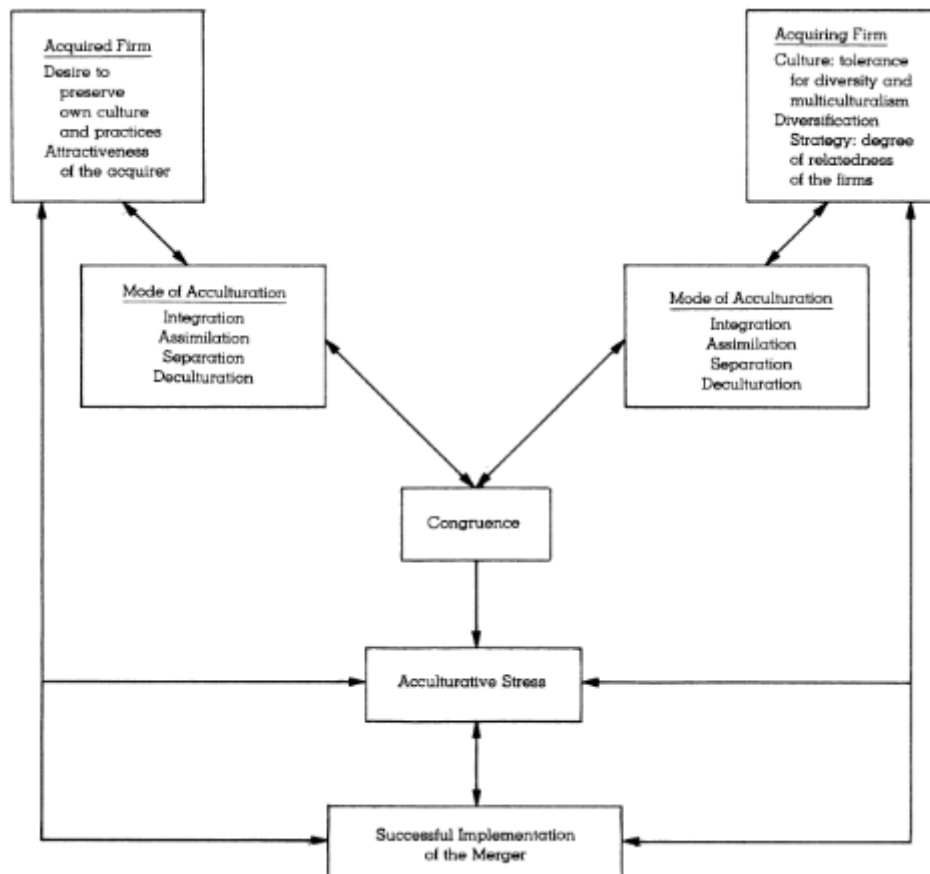
rispettino l'autonomia e al contempo assicurino coerenza complessiva alla struttura risultante. Il tipo di leadership più affine a questo approccio è quello definito dagli autori come process management-oriented, ovvero uno stile manageriale improntato alla razionalità, alla prevedibilità e alla minimizzazione del conflitto. Leader con basso orientamento al controllo e basso desiderio di innovazione culturale come ad esempio i "process managers" o "status quo guardians" i quali tendono a privilegiare la separazione come strategia di gestione della complessità culturale, in quanto consente loro di mantenere stabilità senza dover gestire dinamiche di trasformazione profonda (Nahavandi & Malekzadeh, 1993). Sebbene la separazione possa produrre effetti positivi sul breve periodo, soprattutto in termini di riduzione della conflittualità e di continuità operativa, essa comporta anche dei limiti strutturali. In primo luogo, la mancanza di una cultura condivisa rischia di tradursi in una debolezza simbolica dell'organizzazione integrata, compromettendo il senso di appartenenza e l'allineamento degli obiettivi tra le unità. Inoltre, l'assenza di interazioni sistematiche può ostacolare il trasferimento di conoscenze, l'innovazione interfunzionale e la creazione di sinergie, elementi particolarmente rilevanti nei processi di sviluppo a medio-lungo termine. In tal senso, la separazione rischia di cristallizzare una dualità identitaria che, se non gestita con attenzione, può degenerare in isolamento, frammentazione o, nei casi più estremi, fallimento del processo di integrazione strategica (Calori, Lubatkin & Very, 1994). Come suggeriscono Nahavandi e Malekzadeh (1993), in alcuni casi, la separazione può rappresentare una fase transitoria, funzionale a ridurre la pressione del cambiamento immediato e a preparare le condizioni per una successiva convergenza parziale o totale. Tuttavia, perché ciò avvenga, è essenziale che l'autonomia non si trasformi in autoreferenzialità, e che la distanza culturale non evolva in disconnessione strategica.

3.4.4. La strategia della deculturazione: dissoluzione simbolica e crisi identitaria

Nel modello di acculturazione culturale proposto da Nahavandi e Malekzadeh (1988), la deculturazione rappresenta l'approccio più critico e destrutturante tra le quattro strategie identificate. Essa non corrisponde a un disegno intenzionale o a un piano strategico coerente, bensì è spesso il risultato di una gestione disattenta, frettolosa o puramente tecnica del processo di integrazione post-fusione. Si configura come uno stato in cui nessuna delle due culture, né quella dell'organizzazione acquirente, né quella dell'acquisita, riesce a mantenere stabilmente la propria identità, e allo stesso tempo non

emerge alcuna nuova cultura condivisa in grado di sostituirla o integrarla. Dal punto di vista teorico, la deculturazione si verifica quando i valori, i linguaggi e le pratiche che strutturavano il funzionamento organizzativo vengono smantellati o delegittimati senza che vengano sostituiti da elementi nuovi dotati di senso condiviso. Questo processo produce un vuoto culturale che si manifesta nella quotidianità aziendale attraverso forme di confusione operativa, incertezza normativa, ambiguità comportamentale e crisi di fiducia interna (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). È importante sottolineare che la deculturazione non è soltanto una “mancanza di cultura”, ma una rottura del contratto simbolico e psicologico che legava le persone alla propria organizzazione, al suo progetto e alla sua storia. Le cause della deculturazione sono molteplici e possono essere ricondotte a una combinazione di fattori strutturali, relazionali e gestionali. Una delle circostanze più comuni è la profonda incompatibilità culturale tra le due imprese, tale da rendere impraticabile qualsiasi forma di assimilazione, integrazione o coesistenza pacifica. In altri casi, la deculturazione emerge come effetto collaterale di una strategia di cambiamento troppo aggressiva, in cui l’organizzazione acquirente tenta di imporre un nuovo modello operativo senza preoccuparsi di costruire un ponte simbolico tra il passato e il futuro. Vi sono infine situazioni in cui la deculturazione è il risultato dell’assenza di una visione culturale esplicita, in cui il tema identitario viene sottovalutato o ignorato a favore di logiche puramente finanziarie o strutturali (Nahavandi & Malekzadeh, 1993). Dal punto di vista delle conseguenze, la deculturazione è la strategia che comporta il più alto grado di rischio organizzativo, poiché colpisce i fondamenti stessi della coesione, della motivazione e dell’allineamento interno. In assenza di riferimenti culturali stabili, le persone faticano a comprendere le nuove aspettative, a decifrare i comportamenti accettabili e a costruire un senso di appartenenza. Questo produce una serie di effetti deleteri che si propagano a livello operativo e relazionale: calo dell’engagement, aumento del turnover volontario, deterioramento della fiducia verticale e orizzontale, esplosione di conflitti sotterranei e disgregazione delle reti informali di cooperazione (Garcia-Lorenzo & Nolas, 2005). Dal punto di vista della leadership, la deculturazione è frequentemente associata a stili direzionali autoritari, distaccati o esclusivamente orientati al risultato, che trascurano la dimensione identitaria del cambiamento e si focalizzano sulla standardizzazione o sull’efficienza operativa. Tali approcci, privi di una visione narrativa e simbolica del processo di trasformazione, tendono a generare rotture profonde

nel legame psicologico tra persone e organizzazione, compromettendo la fiducia nei vertici e nell'intero progetto post-fusione (Nahavandi & Malekzadeh, 1993; Bass, 1990). Quando la leadership manca di sensibilità culturale o si rifiuta di riconoscere l'importanza della memoria organizzativa, la deculturazione diventa non solo probabile, ma quasi inevitabile. Alcuni autori suggeriscono che la deculturazione possa essere concepita anche come una fase transitoria di svuotamento culturale, necessaria per far emergere – con il tempo – una nuova cultura condivisa. Tuttavia, questa ipotesi implica un livello di progettazione e di accompagnamento simbolico estremamente sofisticato, che raramente si verifica nella pratica. Nella maggior parte dei casi, la deculturazione è il segnale di una mancata regia del cambiamento e rappresenta l'anticamera di una crisi organizzativa più ampia e sistemica (Garcia-Lorenzo & Nolas, 2005).



Fonte: Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of management review*, 3(1), 79-90.

3.5 Processi Operativi e Leve Tattiche per l'Integrazione Culturale: dalla Strategia all'Azione

Dopo aver analizzato in profondità le principali strategie teoriche attraverso cui è possibile orientare l'integrazione culturale in contesti di fusioni e acquisizioni diventa ora necessario compiere un ulteriore passaggio logico e metodologico. Se le strategie di acculturazione, così come delineate da Nahavandi e Malekzadeh (1988), forniscono una cornice interpretativa utile per comprendere le dinamiche identitarie tra imprese con background culturali differenti, esse non bastano, da sole, a garantire il successo del processo di integrazione. Affinché le scelte strategiche non restino mere intenzioni astratte, ma si traducano in percorsi reali e sostenibili, è essenziale interrogarsi su come queste strategie vengano effettivamente implementate nella prassi manageriale e organizzativa. In questo contesto faremo dunque riferimento alla cosiddetta *execution culturale*. È infatti noto come molte operazioni M&A, pur fondate su logiche strategiche apparentemente solide, falliscano o producano performance inferiori alle attese proprio per l'incapacità di governare operativamente le dinamiche culturali che emergono nel quotidiano dell'integrazione. Nel passaggio dalle strategie ai processi, l'attenzione si sposta quindi su un insieme articolato di attività e pratiche: dalla due diligence culturale alla valutazione della compatibilità valoriale tra le imprese, dalla formazione interculturale alla gestione comunicativa del cambiamento, dalla costruzione di team misti all'attivazione di una leadership consapevole e inclusiva. Questi elementi, lungi dall'essere accessori, rappresentano i veri dispositivi abilitanti attraverso cui le organizzazioni possono trasformare l'intenzione strategica in realtà operativa. Essi fungono da mediatori tra i modelli di acculturazione selezionati e la quotidianità organizzativa, garantendo coerenza, coinvolgimento e adattamento progressivo. L'obiettivo è dunque quello di analizzare le principali leve operative e gestionali che rendono possibile l'effettiva integrazione culturale tra imprese, soffermandosi in particolare sui momenti chiave del processo, sugli strumenti diagnostici e formativi utilizzati, e sulle implicazioni in termini di governance, comunicazione.

3.5.1 La Cultural Due Diligence: fondamenti, metodologie e implicazioni operative

Nel percorso che conduce all'integrazione culturale tra due organizzazioni coinvolte in una fusione o acquisizione, la *cultural due diligence* rappresenta uno snodo critico e

spesso trascurato, che si colloca nella fase *pre-deal* ma che proietta i suoi effetti ben oltre il closing formale dell'operazione. Il suo obiettivo non è quello di intervenire direttamente sui processi di allineamento culturale, ma di fornire una mappa diagnostica preliminare delle culture organizzative in gioco, individuando con anticipo le principali affinità, le dissonanze critiche e i potenziali punti di attrito o complementarità.

A differenza della due diligence tradizionale, centrata sull'analisi finanziaria, giuridica e strategica dell'operazione, la *cultural due diligence* si concentra su dimensioni immateriali e spesso difficilmente codificabili, quali i valori collettivi, le norme comportamentali implicite, gli stili di leadership dominanti, le modalità decisionali e le pratiche operative consolidate. Come sottolineano Denison e Ko (2016), non si tratta semplicemente di aggiungere una componente “*soft*” a un'analisi strutturalmente tecnica, bensì di riconoscere la cultura come infrastruttura organizzativa invisibile, in grado di condizionare in profondità la capacità di integrazione e adattamento post-fusione.

La prima fase della *cultural due diligence* consiste in un'operazione riflessiva e spesso sottovalutata: la ricognizione della propria cultura organizzativa. Prima ancora di analizzare la realtà dell'organizzazione target, è necessario che l'azienda acquirente sia in grado di esplicitare con chiarezza il proprio sistema culturale: quali sono i valori espliciti e impliciti che la guidano, quali comportamenti vengono premiati, quali modalità comunicative prevalgono, e quale grado di flessibilità esiste nei confronti della diversità interna. Questo esercizio di consapevolezza, oltre a costituire la base comparativa per l'analisi successiva, serve anche a evitare l'assunzione implicita che la propria cultura rappresenti lo standard neutro o “corretto” a cui l'altra parte debba conformarsi (Denison et al., 2012). Una volta stabilita questa base interna, il passo successivo riguarda la rilevazione e l'analisi della cultura dell'organizzazione target. In questa fase, le metodologie applicabili sono molteplici e devono essere selezionate in base al livello di accesso, al tempo disponibile e alla sensibilità del contesto. In situazioni in cui l'operazione è ancora confidenziale, può essere utile partire da un'analisi desk delle fonti pubbliche: report aziendali, dichiarazioni dei vertici, codici etici, siti web, comunicazioni interne reperibili, articoli di stampa o recensioni su portali come Glassdoor o Indeed. Queste fonti, se lette con attenzione, possono offrire segnali indiretti su aspetti quali lo stile manageriale, il clima interno, il linguaggio simbolico e la propensione all'innovazione (Denison & Ko, 2016).

Quando il livello di accesso lo consente, è possibile attivare strumenti più strutturati di indagine qualitativa e quantitativa. Tra questi, assumono particolare rilievo le interviste semi-strutturate ai vertici aziendali, che consentono di cogliere il significato attribuito alle scelte culturali e alle dinamiche di funzionamento interno, nonché di rilevare eventuali tensioni tra cultura formale e cultura agita. Accanto a queste, i *focus group* con rappresentanti di diversi livelli organizzativi permettono di evidenziare le discontinuità percettive e di esplorare le micro culture professionali o geografiche. Le *survey* culturali standardizzate, come quelle basate sul *Denison Organizational Culture Model*, offrono invece una fotografia più ampia e comparabile, utile per costruire confronti sistematici tra le due realtà.

Un ulteriore elemento distintivo della *cultural due diligence* efficace è la capacità di non limitarsi alla descrizione delle differenze, ma di inserirle in una prospettiva strategica. L'obiettivo non è semplicemente "mappare la distanza culturale", ma comprendere come questa distanza incida sulle aree critiche dell'integrazione futura: la gestione dei team misti, l'allineamento dei sistemi di performance, l'adozione delle policy HR, la condivisione delle pratiche di leadership, la capacità di affrontare situazioni di ambiguità e cambiamento. In quest'ottica, la distanza culturale non va letta solo come una minaccia, ma anche come una possibile risorsa, che, se ben gestita, può produrre innovazione e apprendimento organizzativo (Weber & Tarba, 2012a).

I risultati emersi dalla *cultural due diligence* dovrebbero essere tradotti in report diagnostici sintetici ma strategicamente orientati, capaci di restituire un quadro chiaro e strutturato della distanza culturale tra le organizzazioni coinvolte. Questi report hanno la funzione di supportare le decisioni manageriali durante la fase di disegno dell'integrazione e dovrebbero contenere, in primo luogo, un'analisi puntuale dei principali punti di convergenza e divergenza tra i due sistemi culturali. Tale analisi non si limita a una semplice descrizione qualitativa delle differenze, ma le colloca entro una cornice operativa, valutando come e in che misura tali differenze possano incidere sulla gestione delle risorse umane, sulla leadership, sulla comunicazione e sull'efficacia dei processi organizzativi. Un elemento cruciale che questi report devono evidenziare riguarda il grado di compatibilità delle due culture rispetto al modello organizzativo che si intende adottare nel post-fusione. In particolare, è necessario chiarire se l'orientamento dell'integrazione sarà verso una struttura a cultura unificata (*one-culture*) oppure verso

una configurazione duale (dual-culture), nella quale le due entità mantengono un certo grado di autonomia simbolica e operativa. Questa valutazione consente di anticipare non solo le scelte di governance, ma anche le modalità con cui costruire consenso interno e coinvolgimento delle persone. Altrettanto rilevante è l'identificazione dei rischi organizzativi legati alla distanza culturale, come la possibile emersione di resistenze interne, la perdita di capitale umano critico, il rallentamento dei processi decisionali o il deterioramento del clima aziendale. Tali rischi, se non anticipati e monitorati, possono compromettere seriamente la fase di esecuzione, annullando i benefici strategici previsti dall'operazione. Tuttavia, accanto alle minacce, i report dovrebbero segnalare anche le opportunità di apprendimento reciproco, mettendo in evidenza le aree in cui le due culture si completano a vicenda, e indicando le potenzialità di valorizzazione della diversità come leva di innovazione, adattabilità e crescita.

In tale prospettiva, un contributo particolarmente rilevante è offerto dal modello proposto da Galpin, White e Herndon (2011), che suggeriscono una sequenza articolata in cinque fasi: la preparazione, in cui si analizzano in profondità i driver culturali di ciascuna organizzazione; l'esplorazione, volta a mappare le differenze valoriali e operative; la valutazione, durante la quale si analizzano le implicazioni strategiche e comportamentali della distanza culturale rilevata; la pianificazione, che consiste nella costruzione di interventi su misura per facilitare l'integrazione; e infine l'esecuzione, dove le strategie elaborate vengono messe in pratica con coerenza e monitoraggio continuo. Questo approccio consente di trasformare l'analisi culturale da esercizio descrittivo a strumento strategico operativo, utile sia per orientare le decisioni manageriali, sia per rafforzare l'engagement interno e la legittimità del processo trasformativo. È importante sottolineare che il valore della cultural due diligence non si esaurisce con la chiusura dell'accordo, ma può diventare una risorsa cruciale anche durante l'intera fase post-fusione. I dati raccolti nella fase diagnostica possono, infatti, essere riutilizzati per costruire indicatori di rischio culturale, utili a monitorare l'evoluzione dei comportamenti organizzativi e a prevenire fenomeni di disallineamento. Inoltre, essi forniscono una base solida per l'elaborazione di piani di comunicazione mirati, capaci di tenere conto delle sensibilità culturali dei diversi gruppi coinvolti, nonché per l'individuazione di change agent credibili e influenti all'interno delle rispettive organizzazioni. Tali dati possono infine orientare la progettazione di programmi di formazione interculturale, coaching e sviluppo della

leadership, modulati in funzione delle specifiche criticità culturali identificate, rendendo l'intervento formativo più pertinente, tempestivo e trasformativo.

3.5.2. *Il cross-cultural training: leve formative per la costruzione della competenza interculturale post-M&A*

All'interno dei processi di integrazione post-fusione, il cross-cultural training assume una funzione critica, non solo per facilitare la comunicazione e la collaborazione tra membri appartenenti a culture diverse, ma anche per ridurre il rischio di disallineamento identitario e favorire un'effettiva coesione organizzativa. Nei contesti di M&A internazionali, dove l'interazione tra culture differenti può generare zone di incomprensione, resistenza e insicurezza simbolica, il training interculturale non rappresenta un semplice strumento informativo, bensì una vera e propria leva trasformativa, capace di sostenere l'evoluzione del comportamento organizzativo verso forme di apertura, adattabilità e fiducia reciproca. Secondo quanto evidenziato da Weber, Belkin e Tarba (2011), l'efficacia del cross-cultural training dipende dalla sua capacità di fornire ai partecipanti non solo nozioni teoriche sulle differenze culturali, ma soprattutto strumenti pratici per decodificare, gestire e valorizzare tali differenze nella quotidianità lavorativa. I programmi più efficaci si fondano infatti su una combinazione sinergica di tre elementi fondamentali: la costruzione della consapevolezza culturale, lo sviluppo delle competenze relazionali e la promozione di una visione strategica della diversità come risorsa. I contenuti trattati in questi percorsi formativi non si limitano all'esposizione di modelli teorici generali come quelli di Hofstede o Trompenaars, ma si articolano in moduli specifici progettati per affrontare situazioni reali che i partecipanti si troveranno a gestire. Vengono analizzati, ad esempio, gli impatti delle differenze culturali sulla gestione del tempo, sulla struttura gerarchica, sulla comunicazione formale e informale, sulla negoziazione, sull'approccio al conflitto e sui meccanismi di valutazione della performance. Particolare attenzione è riservata allo sviluppo della *cultural intelligence*, intesa come la capacità di leggere in profondità i contesti culturali, adattare il proprio stile di interazione e mantenere l'efficacia anche in situazioni di ambiguità (Bansal, 2017). Dal punto di vista operativo, i programmi si strutturano attraverso una serie di fasi integrate. Inizialmente, si procede con un *assessment* preliminare dei bisogni formativi, volto a identificare il livello di esposizione interculturale dei partecipanti, le loro esperienze pregresse e le criticità percepite. Questa fase diagnostica consente di personalizzare il

contenuto e il tono del training. In seguito, si avvia il modulo introduttivo volto a costruire una cornice teorica comune: vengono presentati concetti chiave come cultura organizzativa, shock culturale, etnocentrismo, stereotipi e comunicazione interculturale. Nella fase centrale del programma si passa a un approccio più esperienziale, in cui i partecipanti sono coinvolti in esercitazioni pratiche, simulazioni, *role playing* e analisi di casi reali, spesso tratti dalla stessa storia dell'operazione M&A in corso. Questo approccio consente di rendere visibili gli effetti delle differenze culturali nei comportamenti organizzativi e di esplorare le risposte più efficaci da adottare. Ad esempio, in un esercizio-tipo si chiede ai partecipanti di gestire un conflitto tra due team provenienti da contesti culturali divergenti, simulando una riunione strategica in cui emergono stili decisionali incompatibili. A seguito della simulazione, viene condotta una riflessione guidata per analizzare le reazioni, identificare i pattern culturali impliciti e costruire alternative comportamentali più funzionali (Weber et al., 2011). Al termine del percorso, i partecipanti vengono coinvolti in sessioni di feedback e consolidamento, durante le quali possono riflettere sull'apprendimento acquisito, definire i propri punti di forza e le aree di miglioramento, e stabilire obiettivi individuali per l'applicazione concreta delle competenze interculturali.

Alcuni programmi, in particolare quelli rivolti a figure chiave o leader di integrazione, includono anche *coaching* individuale post-training, volto a supportare la traduzione operativa delle competenze in situazioni reali complesse (Bansal, 2017; Weber & Tarba, 2010). Un elemento distintivo dei programmi di *cross-cultural training* più efficaci è la loro modularità e flessibilità, che consente di adattare i contenuti e i metodi ai diversi livelli dell'organizzazione.

I membri del top management vengono coinvolti in sessioni strategiche mirate a comprendere l'impatto delle differenze culturali sulle decisioni di governance, sull'identità dell'organizzazione risultante e sulla leadership interculturale. I *middle manager*, spesso chiamati a "tradurre" l'integrazione nella pratica quotidiana, ricevono invece strumenti operativi per gestire la comunicazione nei team multiculturali, mediare tra aspettative divergenti e facilitare la collaborazione. Anche i livelli operativi vengono coinvolti attraverso percorsi più brevi e focalizzati sulla comunicazione interpersonale, sulla gestione dei malintesi e sulla valorizzazione delle buone pratiche emergenti. Come dimostrano i dati empirici riportati da Bansal (2017), l'introduzione sistematica di

programmi di *cross-cultural training* all'interno del piano di integrazione post-fusione ha effetti tangibili non solo sulla riduzione dei comportamenti disfunzionali (resistenza passiva, isolamento, conflitto latente), ma anche sulla tenuta emotiva dei dipendenti coinvolti. I partecipanti ai programmi ben progettati riferiscono livelli inferiori di frustrazione, maggiore senso di *agency* nel cambiamento, e una più alta propensione al dialogo interfunzionale. Questo effetto si rafforza ulteriormente se il training è inserito all'interno di una strategia HR più ampia che include *mentorship*, attività di *team building* interculturale, e sistemi premianti che valorizzano la collaborazione oltre i confini culturali (Weber et al., 2011).

3.5.3. Intercultural and Mixed Teams: infrastrutture relazionali dell'integrazione post-fusione

Nel panorama delle fusioni e acquisizioni internazionali, i team interculturali e i cosiddetti *mixed teams* si configurano come dispositivi operativi e simbolici centrali nella gestione della transizione post-fusione. Laddove l'integrazione culturale rappresenta lo scopo quanto un obbligo operativo, la composizione di team interculturali, in termini di appartenenza di membri alle due organizzazioni coinvolte oltre che di nazionalità, si rivela una delle leve migliori per ridurre la frammentarietà, le resistenze e favorire una convergenza dei corpi.

Secondo Ewald e Wredberg (2021), l'adozione di *intercultural teams* permette alle imprese di sviluppare processi di apprendimento reciproco e reciproco adattamento, che consistono nel fatto che le differenze culturali non sono negate o rimosse, ma esplorate congiuntamente. Queste formazioni sono spesso il risultato dell'intenzionale fusione di unità operative o progettuali appartenenti all'azienda acquirente e all'azienda acquisita, che garantisce l'esecuzione non solo delle attività tecniche, ma anche dei processi di allineamento strategico, simbolico e organizzativo. Più precisamente, nei casi in cui l'acquisizione si è svolta con molti legami reciproci e interdipendenza strategica, come nella maggior parte delle assunzioni, i *mixed teams* diventano degli attori principali del cambiamento incaricati non solo di garantire la continuità operativa, ma di trasferire e adattare prassi, linguaggi e routines organizzative all'interno della nuova realtà emergente (Ewald & Wredberg, 2021). Per quanto riguarda la struttura organizzativa, i *mixed teams* sono equamente composti da membri delle due aziende; questo non si riferisce solo dietro

la divisione in ruoli, ma sul grado di diversità di background, esperienza e identità culturale. Oltre ai progetti specifici che coinvolgono attività di ogni parte, vengono spesso realizzati progetti pilota trasversali in una sorta di laboratorio sperimentale cooperativo.

La leadership interculturale gioca un ruolo importante in questi gruppi: i team leader, che non vengono scelti solo sulla base della loro competenza tecnica ma anche di quanto riescano a gestire il gruppo, agiscono come facilitatori, interpreti di opinioni opposte e garanzie l'uno dell'altro. In alcuni casi, il ruolo del team leader è affiancato da figure chiamate "*integration agents*" o "*liaison officers*", individuati per la loro capacità di mediazione simbolica e la loro credibilità all'interno delle rispettive organizzazioni. In virtù di ciò, la funzione strategica di questi team non è solo garantire la corretta esecuzione delle attività quotidiane operative, bensì creare le condizioni necessarie per tale mantenimento. Essa è, infatti, uno spazio protetto e sperimentale in cui i modelli di convivenza culturale possono essere testati, e la leadership basata sulla compatibilità del luogo di lavoro, la negazione degli stereotipi e la costruzione di nuovo senso possono insediarsi. Ewald e Wredberg (2021) evidenziano come, in numerosi casi empirici, la presenza di intercultural teams abbia favorito l'emergere di micro-pratiche ibride che hanno poi ispirato il disegno complessivo della cultura post-fusione, soprattutto nei contesti in cui la strategia d'integrazione prevedeva l'adozione di una forma culturale intermedia o integrativa. Tuttavia, affinché questa funzione trasformativa possa concretizzarsi, è necessario governare attivamente le dinamiche relazionali e comunicative che si generano all'interno di questi team.

Le ricerche mostrano che la diversità culturale, se non mediata con consapevolezza, può generare incomprensioni, conflitti latenti, disallineamenti rispetto alle aspettative di ruolo e atteggiamenti difensivi. I membri del team, provenienti da culture differenti, tendono a interpretare le stesse situazioni secondo schemi valoriali e cognitivi differenti: ciò che in una cultura può essere letto come efficienza, in un'altra può essere percepito come freddezza; ciò che per alcuni è partecipazione attiva, per altri può apparire come mancanza di rispetto per le gerarchie. In questo contesto, la leadership ha il compito non solo di gestire il compito tecnico, ma di costruire un clima psicologico di sicurezza, in cui le persone possano sentirsi legittimate a esprimere opinioni, a sbagliare, a confrontarsi senza timore di sanzioni simboliche (Ewald & Wredberg, 2021). Tra le pratiche rivelatesi più efficaci vi è l'organizzazione di sessioni strutturate di presentazione reciproca, in cui

i membri del team condividono non solo il proprio profilo professionale, ma anche elementi identitari rilevanti (lingua madre, esperienze lavorative precedenti, aspettative rispetto alla fusione). Queste attività, se condotte con autenticità e guidate da facilitatori competenti, contribuiscono a ridurre le distanze percepite, a disinnescare pregiudizi e a creare un terreno di fiducia relazionale. Inoltre, l'inserimento di momenti di riflessione interculturale, attraverso workshop periodici o attività informali, può sostenere la consapevolezza del gruppo rispetto ai propri processi di funzionamento, aumentando il grado di metacomunicazione e l'efficacia decisionale (Ewald & Wredberg, 2021).

3.6 Verso il futuro: scenari evolutivi nella gestione culturale delle M&A

Durante il corso di questo capitolo, è stato discusso come la gestione della dimensione culturale sia un fattore critico di successo nei processi di fusione e acquisizione. Tuttavia, è sempre più evidente che le modalità con cui questa gestione si articola stanno subendo una profonda trasformazione, accelerata da almeno tre fenomeni convergenti: la diffusione delle tecnologie intelligenti, la centralità crescente dell'analisi dei dati nelle decisioni organizzative e l'affermazione dell'agenda ESG come fondamento identitario per le imprese contemporanee. Comprendere come questi elementi stiano ridefinendo la governance culturale nelle M&A significa anticipare le sfide che i manager del futuro saranno chiamati ad affrontare, ma anche cogliere le opportunità di innovazione che esse offrono. Un primo ambito in cui si osserva un cambiamento sostanziale è rappresentato dall'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi di due diligence culturale. Fino a pochi anni fa, la mappatura delle culture organizzative avveniva attraverso strumenti tradizionali: interviste, survey, focus group, audit documentali. Sebbene queste pratiche restino importanti, l'impiego dell'AI consente oggi di accedere a fonti di conoscenza molto più ampie e dinamiche. Come osservano Rashid et al. (2025), gli algoritmi di *machine learning* applicati all'analisi testuale e semantica sono in grado di estrarre insight culturali da fonti eterogenee come comunicati aziendali, social media, report ESG, feedback dei dipendenti su piattaforme digitali o trascrizioni di incontri manageriali. Questo tipo di approccio permette di costruire profili culturali più sfaccettati, aggiornati in tempo reale e capaci di rilevare segnali deboli che sfuggono ai metodi tradizionali. Inoltre, l'AI abilita simulazioni predittive di scenari post-fusione, valutando la probabilità di compatibilità o frizione tra due sistemi culturali, e supportando i decision maker nella scelta delle modalità di integrazione più adeguate. Si passa così da una due diligence

descrittiva a una forma di analisi anticipatoria e prescrittiva, in cui la cultura viene trattata come un insieme misurabile e modellizzabile, pur senza perdere la sua complessità interpretativa (Rashid et al., 2025). Parallelamente, la crescente disponibilità di dati interni e strumenti analitici avanzati ha promosso l'affermazione di approcci *data-driven* anche nella gestione dell'engagement e del comportamento organizzativo nel post-fusione. Secondo Alabi et al. (2024), l'adozione sistematica di *people analytics* consente di monitorare con grande precisione indicatori chiave come il livello di coinvolgimento emotivo dei dipendenti, la percezione di appartenenza, il grado di stress legato al cambiamento e il rischio di disaffezione. Queste informazioni, opportunamente aggregate e interpretate, non solo rendono visibile ciò che altrimenti resterebbe latente, ma consentono anche di agire tempestivamente: attivando azioni di supporto personalizzate, adattando lo stile comunicativo, rafforzando i percorsi di *on boarding*, promuovendo la leadership relazionale e selezionando con maggiore consapevolezza i *change agent*. In relazione a ciò, i dati non sostituiscono la sensibilità umana ma la potenziano, offrendo ai manager strumenti per prendere decisioni *evidence-based* anche su terreni – come la cultura – tradizionalmente percepiti come qualitativi o soggettivi. L'engagement diventa così un processo continuamente misurabile e migliorabile, dove la capacità di ascolto organizzativo si estende oltre il feedback diretto, includendo segnali comportamentali, emozionali e relazionali registrati nei flussi digitali quotidiani (Alabi et al., 2024). Accanto alla trasformazione digitale, un altro orizzonte emergente è rappresentato dall'integrazione della cultura con i principi ESG. In un'epoca in cui la reputazione aziendale e l'attrattività del *brand employer* sono sempre più legati alla coerenza tra scelte strategiche e valori dichiarati, l'agenda ESG si configura come una leva potente per orientare l'identità organizzativa post-fusione. La costruzione di una cultura condivisa non può più prescindere da temi come la responsabilità ambientale, l'equità sociale, l'inclusione, la trasparenza e la governance etica. In molti casi, la fusione rappresenta l'occasione per ridefinire il purpose aziendale, consolidare pratiche sostenibili e generare senso tra i dipendenti, soprattutto nelle nuove generazioni sensibili all'impatto sociale dell'impresa (Alabi et al., 2024; Rashid et al., 2025).

4. Tra teoria ed indagine empirica

Nel percorso di analisi teorica sviluppato nei primi capitoli di questo elaborato, si è inteso porre in evidenza la crescente centralità che la dimensione culturale riveste all'interno delle operazioni di fusione e acquisizione. A differenza di approcci tradizionali che privilegiavano una lettura strettamente economico-finanziaria di tali operazioni, la letteratura più recente ha mostrato una progressiva sensibilità nei confronti delle dinamiche socio-organizzative, ponendo l'accento sul fatto che il successo di una M&A non può essere compreso e né tantomeno garantito da assunzioni tali per cui vengano considerate unicamente come tratti fondamentali per l'effettivo successo dell'operazione variabili di carattere quantitativo o valutazioni di sinergia economica, ma è fondamentale invece un'attenta gestione delle differenze valoriali, normative e comportamentali tra le imprese coinvolte.

Il primo capitolo ha introdotto una distinzione teoricamente rilevante e metodologicamente indispensabile tra cultura nazionale e cultura organizzativa. La prima può essere definita come l'insieme di valori, credenze e norme condivise da un popolo, trasmesse attraverso processi di socializzazione e istituzionalizzate nel tempo, che si riflettono in modelli di comportamento, relazioni di potere, percezione del tempo e gestione dell'ambiguità (Hofstede, 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). La seconda, invece, riguarda l'identità profonda dell'organizzazione e comprende gli assunti impliciti, i valori dichiarati e i simboli che ne costituiscono la struttura simbolica e operativa (Schein, 1992). È proprio l'interazione tra queste due sfere culturali che, nelle operazioni di M&A, genera spesso tensioni latenti o esplicite, compromettendo la costruzione di un'identità condivisa nella nuova realtà integrata.

Nell'analisi della letteratura è stato dunque possibile mettere in risalto come l'M&A non rappresentino semplicemente operazioni di carattere tecnico, bensì veri e propri “shock culturali”, nei quali i dipendenti si trovano improvvisamente immersi in sistemi di significato differenti, spesso incompatibili con quelli interiorizzati nel contesto organizzativo di origine.

L'integrazione culturale è dunque stata presentata come un processo complesso, multidimensionale e non lineare, che investe variabili interconnesse quali la leadership, le pratiche di gestione delle risorse umane, la comunicazione interna, la motivazione e il

coinvolgimento emotivo e decisionale degli attori organizzativi. In particolare, è emersa l'importanza del ruolo giocato dai livelli intermedi di management, come ad esempio i team leader, i quali si trovano a dover gestire operativamente il cambiamento, fungendo da cerniera tra top management e base operativa.

È stato altresì evidenziato come l'assenza di una strategia culturale esplicita o la sottovalutazione delle implicazioni culturali nel processo di fusione possano rappresentare fattori determinanti di insuccesso. Diverse ricerche hanno infatti dimostrato che, a fronte di una diffusa convinzione secondo cui le difficoltà principali nelle M&A risiederebbero nella fase di negoziazione finanziaria o nella definizione della governance post-fusione, in realtà una percentuale significativa dei fallimenti è riconducibile alla mancanza di integrazione culturale (Cartwright & Cooper, 1993; Weber & Camerer, 2003). Il mancato riconoscimento dell'identità dell'altra organizzazione e l'imposizione unilaterale di una cultura dominante possono condurre a fenomeni di resistenza, conflitto, demotivazione e, nei casi più estremi, alla disgregazione del capitale umano acquisito.

Nel primo capitolo si è proceduto con un'analisi sistematica dei principali modelli teorici sviluppati per comprendere e mappare le dinamiche culturali nelle organizzazioni. In primo luogo, è stato preso in esame il modello delle dimensioni culturali elaborato da Geert Hofstede (1980, 1991), che ha identificato sei dimensioni fondamentali lungo le quali è possibile confrontare le culture nazionali: distanza dal potere, individualismo vs collettivismo, mascolinità vs femminilità, evitamento dell'incertezza, orientamento temporale, indulgenza vs moderazione. Queste dimensioni, pur essendo state oggetto di alcune critiche metodologiche, rimangono uno strumento largamente utilizzato per anticipare potenziali attriti interculturali nei contesti internazionali.

Accanto al modello di Hofstede, è stato analizzato il contributo di Trompenaars e Hampden-Turner (1997), il quale introduce una lettura più orientata alla gestione pratica delle differenze culturali attraverso sette dilemmi organizzativi (universalismo vs particolarismo, individualismo vs collettivismo, neutralità vs affettività, specificità vs diffusività, orientamento al successo vs orientamento all'essere, controllo vs armonia con la natura, orientamento al tempo). Il valore di questo modello risiede nella sua capacità di connettere le preferenze culturali con comportamenti organizzativi specifici, rendendolo particolarmente utile per manager coinvolti in contesti interculturali.

Infine, è stato approfondito il pensiero di Edgar Schein (1985, 1992), il quale propone una classificazione dei livelli culturali all'interno delle organizzazioni: artefatti visibili, valori dichiarati e assunti di base. Questo modello aiuta a comprendere come il cambiamento culturale non possa essere imposto unicamente a livello simbolico, ma richieda un lavoro profondo sugli assunti condivisi, sulla coerenza tra valori e pratiche e sulla capacità di creare nuovi significati organizzativi.

Nel loro insieme, questi modelli forniscono un'architettura teorica articolata per interpretare le criticità e le opportunità delle M&A sotto il profilo culturale, offrendo spunti sia per la diagnosi delle compatibilità/incompatibilità culturali tra le imprese, sia per l'elaborazione di strategie di integrazione che siano realmente inclusive e sostenibili nel tempo. Il percorso teorico delineato nei primi due capitoli ha dunque posto le basi per lo sviluppo di una riflessione empirica che possa mettere alla prova le assunzioni teoriche, verificandone la validità e la coerenza alla luce dell'esperienza concreta di individui direttamente coinvolti in operazioni di M&A.

4.1 Gap e problematiche ancora aperte nella letteratura

Nonostante l'ampio corpus teorico sviluppato negli ultimi decenni in merito alle operazioni di fusione e acquisizione, la letteratura sul tema della gestione culturale nelle M&A continua a presentare zone grigie, tensioni concettuali e mancanze sul piano empirico che limitano la possibilità di formulare modelli universalmente condivisi e operativamente efficaci. Uno dei nodi centrali ancora irrisolti riguarda l'individuazione precisa delle variabili culturali che influenzano in misura più significativa l'esito delle operazioni di integrazione. Sebbene autori come Hofstede (1991) e Trompenaars (1997) abbiano proposto classificazioni e dimensioni culturalmente comparabili, rimane aperto il dibattito su quali di queste risultino effettivamente determinanti nel contesto specifico delle M&A, e se la loro rilevanza vari in funzione del settore industriale, del grado di internazionalizzazione o del livello gerarchico dei soggetti coinvolti.

La molteplicità dei modelli interpretativi ha, in effetti, prodotto un ampio ventaglio di approcci, spesso complementari ma talvolta tra loro divergenti. Alcuni studi privilegiano l'analisi dei valori culturali come elemento chiave per comprendere l'allineamento tra le imprese (Weber, Shenkar & Raveh, 1996), mentre altri pongono maggiore enfasi sulle pratiche manageriali e sul comportamento organizzativo osservabile (Buono & Bowditch,

1989). In aggiunta, non è ancora stato raggiunto un accordo solido su quali strategie di integrazione risultino più efficaci in presenza di forte eterogeneità culturale: se la letteratura propone, tra le altre, le strategie di assimilazione, deculturazione, integrazione e separazione (Nahavandi & Malekzadeh, 1988), l'efficacia di tali approcci sembra dipendere da numerose variabili contestuali, tra cui l'intensità del potere esercitato da ciascuna parte, la volontà di cambiamento, e la capacità di comunicazione inter-organizzativa, oltre a tali incertezze teoriche è inoltre possibile individuare un elemento critico particolarmente rilevante costituito dal persistente divario tra concettualizzazioni astratte e pratiche operative reali.

Una parte significativa della letteratura, soprattutto quella di matrice nordamericana e anglosassone, si caratterizza per un forte orientamento normativo tendente a proporre modelli di integrazione "ideali", spesso slegati dalle concrete dinamiche vissute dalle organizzazioni in fase di post-merger. I modelli teorici vengono frequentemente sviluppati in modo top-down, senza il necessario confronto con le prassi effettive adottate nei contesti aziendali, e senza un'adeguata attenzione alla pluralità di prospettive e narrazioni emergenti dagli attori coinvolti nei processi di cambiamento.

A questa lacuna si aggiunge la scarsità di indagini empiriche capaci di indagare in profondità l'esperienza soggettiva degli individui ed in particolare dei membri del *middle management* che si trovano ad agire come agenti di mediazione culturale. Le loro percezioni, emozioni, difficoltà e strategie adattive vengono spesso trascurate, a favore di un'analisi che privilegia il punto di vista della direzione strategica o dei livelli apicali del management. Tuttavia, come evidenziato da Marks e Mirvis (2001), il successo di un processo di integrazione culturale dipende in larga misura dalla capacità delle organizzazioni di coinvolgere in maniera autentica e consapevole di tutti i livelli aziendali, specialmente quelli operativi e intermedi, i quali sono chiamati a tradurre le direttive astratte in pratiche concrete.

Risulta dunque senza dubbio fondamentale quella parte dell'analisi empirica che si concentra sulla fase immediatamente successiva alla fusione, trascurando gli effetti di medio-lungo termine e le dinamiche di stabilizzazione, conflitto latente o resistenza culturale che si sviluppano nel tempo. Ciò contribuisce a una rappresentazione statica dell'integrazione, che non riflette adeguatamente la natura processuale, iterativa e talvolta

contraddittoria della costruzione culturale post-M&A. Alla luce di queste criticità, appare evidente l'urgenza di sviluppare approcci metodologici più aderenti alla realtà operativa, capaci di raccogliere dati primari direttamente dalle voci dei protagonisti. Utilizzando dunque strumenti quali survey, interviste e analisi qualitative/quantitative risulta essenziale per arricchire la letteratura con evidenze empiriche solide e contestualizzate. È proprio in tale direzione che si colloca l'indagine proposta nel presente elaborato, la quale mira a raccogliere e analizzare le percezioni di soggetti che hanno vissuto in prima persona processi di M&A contraddistinti da significative differenze culturali, al fine di contribuire a una comprensione più concreta, sfumata e critica del fenomeno.

4.1.1. Motivazione dell'indagine empirica

L'ampiezza e la complessità delle problematiche rilevate nella letteratura in merito all'integrazione culturale nei processi di fusione e acquisizione, così come le ambiguità teoriche e le carenze di tipo empirico sopra esposte, rendono imprescindibile l'elaborazione di un'indagine che possa restituire una lettura più concreta e contestualizzata del fenomeno. Questa esigenza si colloca all'interno di un filone di studi che sottolinea con sempre maggiore forza l'importanza di integrare le prospettive teoriche con l'esperienza vissuta dai soggetti organizzativi, riconoscendo la natura soggettiva e fenomenologica della cultura come variabile non semplicemente descrivibile, ma da interpretare in relazione al contesto. In tale prospettiva, l'obiettivo dell'indagine non è solo quello di quantificare percezioni e tendenze, ma soprattutto quello di dare voce ai vissuti professionali di coloro che, in qualità di attori organizzativi, hanno avuto un ruolo attivo nei percorsi di integrazione post-fusione.

Come messo in evidenza da Marks e Mirvis (2001), il *middle management* rappresenta un nodo cruciale nei processi di *change management*, in quanto agisce come intermediario tra la direzione strategica e la base operativa, e si trova spesso incaricato di implementare le direttive culturali provenienti dall'alto. Raccogliendo le loro percezioni, dunque, è possibile cogliere un punto di vista privilegiato, spesso trascurato dalla letteratura, ma di fondamentale importanza per comprendere le criticità e le potenzialità insite nei processi di acculturazione organizzativa. Indagare la percezione soggettiva delle dinamiche culturali consente non solo di comprendere meglio i meccanismi interni alle

organizzazioni post-fusione, ma anche di restituire dignità epistemologica all'esperienza vissuta, che non può essere ridotta a una semplice variabile osservabile dall'esterno.

La cultura, come dimensione relazionale, simbolica e incorporata nei comportamenti quotidiani, può essere compresa in modo autentico solo attraverso la voce di chi la vive e la riproduce, spesso in condizioni di ambiguità, discontinuità e trasformazione. Ed è proprio in questo senso che l'indagine qui proposta si fonda sull'idea che la costruzione di conoscenza organizzativa non possa prescindere dall'ascolto attivo delle narrazioni individuali, da cui emergono elementi di senso che sfuggono alle categorie analitiche tradizionali, ma che risultano decisivi per la riuscita di un processo di integrazione.

L'obiettivo non è, dunque, esclusivamente quello di “verificare” la correttezza dei modelli teorici andando ad analizzare quale tra le diverse variabili oggetto dei vari modelli teorici trattati nella letteratura (leadership, qualità della comunicazione, cultural fit tra le imprese, cultural clash...) influiscono maggiormente sul successo o fallimento di un processo di M&A, ma piuttosto di mettere alla prova la loro capacità esplicativa in relazione a casi concreti, assumendo un atteggiamento critico e riflessivo. In particolare, attraverso l'analisi delle percezioni, delle aspettative e delle difficoltà manifestate da professionisti che hanno partecipato in prima persona a processi di fusione e acquisizione, si intende esplorare se le dinamiche di acculturazione, adattamento e rinegoziazione culturale ipotizzate in letteratura trovino effettiva rispondenza nella realtà organizzativa, o se si rendano necessari approcci teorici più articolati e contestualizzati. Solo in tal modo è possibile contribuire, in maniera originale e fondata, all'arricchimento del dibattito scientifico sulla cultura nelle M&A e proporre riflessioni utili anche sul piano operativo e gestionale.

4.1.2 Obiettivo dell'analisi empirica

Il presente elaborato intende affrontare in modo empirico il complesso tema dell'integrazione culturale nelle fusioni e acquisizioni aziendali, con l'obiettivo di offrire una comprensione situata delle dinamiche vissute dai soggetti organizzativi coinvolti in tali processi.

Gli obiettivi della ricerca sono stati definiti alla luce delle problematiche ancora aperte nella letteratura, e in particolare dell'assenza di evidenze empiriche consolidate in grado di confermare, o mettere in discussione, alcune delle assunzioni centrali sui meccanismi

che regolano il successo o il fallimento dell'integrazione post-M&A. Un primo, fondamentale obiettivo consiste nell'indagare in che misura la percezione del *cultural fit* tra le aziende coinvolte sia effettivamente correlata al grado di successo dell'integrazione.

Come discusso nella letteratura, il concetto di *cultural fit* rimanda alla compatibilità percepita tra i sistemi di valori, i comportamenti, le pratiche manageriali e gli stili comunicativi delle due realtà organizzative (Cartwright & Cooper, 1993; Weber et al., 1996). Tuttavia, sebbene il *cultural fit* sia spesso assunto come prerequisito desiderabile per facilitare il cambiamento, il suo impatto reale rimane oggetto di dibattito: in alcuni casi, infatti, la differenza culturale può generare innovazione, complementarità e apprendimento organizzativo, purché venga gestita in modo consapevole e strategico.

La ricerca intende dunque verificare se i partecipanti abbiano percepito un elevato o basso grado di *fit* culturale, come questa percezione abbia influito sulla loro esperienza lavorativa post-fusione, e se il *fit* percepito abbia effettivamente favorito o ostacolato l'emergere di una cultura aziendale integrata. Un secondo obiettivo rilevante riguarda l'analisi delle variabili che, secondo quanto emerge dalla letteratura, influenzano in modo diretto o indiretto il processo di integrazione culturale. Tra queste, particolare attenzione è rivolta alla qualità della leadership, alla comunicazione interna, al coinvolgimento nei processi decisionali, alla motivazione individuale e al senso di appartenenza organizzativa.

Il modello di Nahavandi e Malekzadeh (1988) ha messo in evidenza l'importanza della leadership nella selezione della strategia di acculturazione, suggerendo che lo stile manageriale adottato nei momenti critici del processo post-fusione possa determinare l'inclusività, l'equilibrio e l'efficacia della nuova cultura emergente. Analogamente, autori come Schein (1992) hanno mostrato come la comunicazione organizzativa svolga un ruolo cruciale nella costruzione di fiducia, nella riduzione dell'incertezza e nella legittimazione del cambiamento. La presente ricerca si propone di raccogliere dati sulle percezioni individuali riguardo a questi fattori, cercando di comprendere se siano stati considerati strumenti efficaci per favorire l'integrazione oppure elementi critici che hanno accentuato tensioni e resistenze. Un ulteriore obiettivo, strettamente collegato ai precedenti, è legato al coinvolgimento decisionale dei dipendenti, con un focus particolare sul *middle management*. La letteratura più recente ha messo in evidenza come

il coinvolgimento attivo dei dipendenti nei processi di ridefinizione culturale post-M&A non solo favorisca l'adozione del cambiamento, ma contribuisca a rafforzare il commitment e la loyalty nei confronti della nuova organizzazione (Marks & Mirvis, 2011; Sarala et al., 2019). Il *middle management*, in particolare, rappresenta una figura chiave in questa dinamica: da un lato, subisce le decisioni del top management; dall'altro, funge da canale di trasmissione e traduzione operativa delle strategie di integrazione. La ricerca si propone di valutare quanto i partecipanti si siano sentiti coinvolti nei momenti decisionali, se abbiano avuto l'opportunità di esprimere la propria opinione, e quale impatto questo grado di partecipazione abbia avuto sul senso di efficacia e sulla motivazione personale.

Obiettivo dichiarato dell'analisi empirica è dunque quello di mettere alla prova, in modo critico, la trasferibilità e l'attualità dei modelli teorici analizzati nei capitoli precedenti. In particolare, si intende verificare se gli approcci concettuali sul *cultural fit*, le strategie di acculturazione e le dimensioni culturali siano ancora in grado di interpretare con efficacia le trasformazioni organizzative in atto, o se emergano elementi nuovi che richiedono una riconsiderazione parziale o una riformulazione concettuale. La comparazione tra le evidenze emerse dal campo e i modelli teorici servirà quindi non solo a confermare o smentire ipotesi consolidate, ma anche a suggerire direzioni future per la ricerca, in un'ottica di aggiornamento teorico e miglioramento delle pratiche manageriali.

4.2 Metodologia e disegno della ricerca

Con l'obiettivo di verificare se, e in quale misura, le dimensioni culturali identificate nella letteratura accademica, già ampiamente trattate, rappresentino effettivamente dei fattori percepiti come determinanti nei processi di integrazione tra imprese, andando oltre le valutazioni meramente economico-finanziarie che solitamente dominano le analisi preliminari delle operazioni di M&A, l'analisi empirica che sarà oggetto di studio e che verrà presentata all'interno del seguente capitolo si configura come un'indagine di tipo quantitativo ed esplorativo volta a raccogliere e interpretare percezioni ed esperienze direttamente espresse da soggetti che abbiano preso parte, in ruoli aziendali strutturati, ad almeno un processo di M&A.

In coerenza con l'approccio teorico adottato, l'indagine si propone dunque di verificare empiricamente se i modelli concettuali e le dimensioni critiche che sono state analizzate

nella letteratura tra i quali il *cultural fit* e il *cultural clash*, l'acculturazione organizzativa, la leadership interculturale, la gestione del cambiamento e la comunicazione interna, trovino corrispondenza nella percezione soggettiva di coloro che tali processi li hanno vissuti direttamente. Tali variabili non sono state scelte arbitrariamente, ma derivano da una solida base teorica che attraversa l'intera letteratura sulle M&A. Autori come Nahavandi e Malekzadeh (1988) hanno sottolineato l'importanza dell'acculturazione organizzativa e dei suoi effetti sull'integrazione; Schein (1992) ha evidenziato come la cultura organizzativa si componga di livelli profondi e impliciti, la cui armonizzazione richiede interventi mirati e consapevoli; Hofstede (2001) ha proposto una griglia interpretativa delle distanze culturali nazionali, utile a comprendere potenziali clash culturali nei contesti internazionali; infine, Trompenaars e Hampden-Turner (1997) hanno sviluppato modelli utili a interpretare i dilemmi culturali che emergono nei processi di interazione tra sistemi valoriali differenti. Proprio a partire da tali contributi teorici, la ricerca si propone di indagare se i modelli concettuali elaborati in letteratura trovino effettiva rispondenza nella pratica quotidiana vissuta dai soggetti coinvolti.

La scelta metodologica di utilizzare una *survey* strutturata si fonda su due principali ragioni. In primo luogo, essa consente la raccolta di dati quantitativi su scala sufficientemente ampia da consentire un'analisi statistica articolata, capace di individuare correlazioni, differenze e tendenze tra variabili. In secondo luogo, si rivela particolarmente adeguata quando l'oggetto della ricerca è rappresentato da percezioni soggettive, vissuti professionali e giudizi esperienziali, difficilmente catturabili mediante altri metodi come lo studio di casi o le analisi di bilancio. La *survey*, somministrata in formato digitale attraverso la piattaforma *Google Forms*, ha consentito di raggiungere un pubblico ampio e geograficamente distribuito, abbattendo le barriere logistiche e garantendo al tempo stesso un elevato livello di anonimato e protezione della privacy, due elementi essenziali per stimolare risposte autentiche su temi potenzialmente delicati come le dinamiche culturali interne alle organizzazioni.

Il ricorso a piattaforme di reclutamento come *Prolific*, che consentono di identificare campioni in base a criteri socio-professionali molto specifici, ha rappresentato un ulteriore valore aggiunto, rendendo possibile la selezione mirata di soggetti con almeno 10 anni di esperienza professionale in un'organizzazione e che abbiano avuto coinvolgimento diretto in almeno un processo di M&A. L'adozione di criteri stringenti

ha contribuito a elevare la qualità delle risposte raccolte, riducendo il rischio di inclusione di partecipanti non pertinenti e aumentando il valore interpretativo del dataset risultante. Inerentemente invece a ciò che concerne il disegno metodologico adottato si propone di ridurre la distanza, frequentemente segnalata in letteratura, tra i modelli teorici sull'integrazione culturale e le dinamiche effettivamente osservabili nei contesti organizzativi reali, ciò può essere fatto attraverso il contributo diretto di individui che hanno vissuto esperienze concrete di fusione o acquisizione, la ricerca ambisce non solo a mettere alla prova l'applicabilità dei modelli concettuali esistenti, ma anche ad arricchirne la comprensione alla luce della complessità che caratterizza i processi di interazione tra culture aziendali diverse.

4.2.1 Strumento di raccolta dati

Inerentemente a ciò che concerne quelli che sono stati gli strumenti principalmente adottati al fine di raccogliere i dati fondamentali per condurre correttamente l'analisi è senza dubbio necessario citare *Google Forms* oltre che al già citato *Prolific*. Il primo è stato scelto ed adottato per la sua versatilità, accessibilità e capacità di garantire l'anonimato dei rispondenti, oltre che per la sua piena compatibilità con piattaforme esterne di reclutamento, è proprio in questo contesto che mi è stato estremamente utile l'impiego di *Prolific* utilizzato per la ricerca del campione adatto alla somministrazione del questionario.

Il questionario è stato costruito a partire da una ricognizione teorica approfondita delle principali tematiche emerse nella letteratura sulle M&A, con particolare riferimento ai modelli che affrontano il ruolo della cultura organizzativa e nazionale nei processi di integrazione post-fusione. Ogni sezione del questionario è stata, infatti, progettata con l'obiettivo di trasformare costrutti teorici complessi in domande operative, accessibili e misurabili attraverso indicatori coerenti con la tradizione della ricerca organizzativa. Le domande che sono presenti nel questionario affrontano dunque in modo diretto i nodi concettuali più rilevanti: la percezione del *cultural fit* tra le aziende coinvolte, la presenza o meno di conflitti legati alle differenze valoriali, la chiarezza di un eventuale progetto culturale portato avanti dal top management, il grado di coinvolgimento decisionale percepito dai dipendenti, l'efficacia della comunicazione interna, l'impatto della M&A sulla motivazione personale, la percezione di allineamento con i nuovi valori

organizzativi e le eventuali difficoltà derivanti da differenze nazionali (lingua, gerarchia, stili di leadership).

La *survey* impiegata nella presente ricerca è stata progettata in maniera strutturata e metodologicamente coerente con gli obiettivi dell'indagine, e somministrata tramite la piattaforma *Google Forms*. Il questionario è articolato in tre sezioni principali, ciascuna con finalità distinte e connesse alla costruzione di un dataset utile all'analisi quantitativa e alla verifica dei modelli teorici discussi nei capitoli precedenti. La prima sezione è dedicata alla raccolta di informazioni demografiche e professionali, necessarie per la caratterizzazione del campione e per una corretta segmentazione durante l'analisi statistica. Le domande includono il genere del rispondente, il background funzionale o il ruolo professionale ricoperto all'interno dell'organizzazione, la nazionalità, nonché il livello di istruzione formale conseguito. Questi dati sono fondamentali non solo per descrivere la composizione del campione, ma anche per indagare, in un secondo momento, eventuali variazioni nella percezione dell'integrazione culturale sulla base di fattori individuali o sistemici.

La seconda sezione costituisce il nucleo dell'indagine ed è composta da 15 domande chiuse, costruite sulla base delle teorie e dei modelli emersi dalla letteratura scientifica che è stata trattata nei capitoli precedenti. Le tematiche affrontate includono le dimensioni della cultura organizzativa e nazionale, la percezione del *fit* culturale tra le aziende coinvolte nella M&A, la presenza di conflitti valoriali durante la fase di integrazione, la chiarezza del progetto culturale espresso dal top management, l'efficacia della comunicazione interna, l'evoluzione percepita dello stile di leadership, il grado di coinvolgimento nelle decisioni da parte del personale e la motivazione individuale a seguito dell'integrazione. Le domande sono state strutturate secondo una scala Likert a 5 punti, che va da "molto poco" a "molto", allo scopo di rilevare il grado di accordo, intensità o frequenza percepita rispetto a ciascun item investigato. Questa modalità consente una standardizzazione delle risposte e facilita la successiva elaborazione statistica. A completamento della sezione, è stata inoltre inserita una domanda aperta che invita i rispondenti a descrivere con almeno tre parole come, secondo la loro percezione, sia cambiato lo stile di leadership nel contesto post-M&A. L'inclusione di questa domanda qualitativa ha lo scopo di arricchire la componente interpretativa dell'analisi,

offrendo spunti aggiuntivi che potranno essere analizzati tramite tecniche di categorizzazione lessicale o *content analysis*.

La terza sezione, infine, contiene un messaggio conclusivo di ringraziamento, con l'indicazione di un *completion code* univoco da inserire sulla piattaforma *Prolific* per certificare l'avvenuta partecipazione. Questo meccanismo ha lo scopo di garantire che solo coloro che hanno effettivamente completato il questionario possano essere remunerati, contribuendo così all'integrità del processo di raccolta.

Per la somministrazione del questionario si è scelto di ricorrere a *Prolific*, una piattaforma digitale specializzata nel reclutamento controllato di partecipanti per ricerche accademiche. Rispetto ad altre soluzioni disponibili sul mercato, *Prolific* presenta il vantaggio di consentire una profilazione molto precisa dei partecipanti, sulla base di un ampio spettro di variabili sociodemografiche e professionali. Nel contesto di questa ricerca, *Prolific* ha reso possibile la definizione di due criteri chiave per la partecipazione: (1) un'esperienza professionale non inferiore a 10 anni all'interno di un'organizzazione e (2) il coinvolgimento diretto in almeno un processo di fusione o acquisizione negli ultimi anni. Questi criteri, dichiarati nella descrizione dello studio e impostati tramite il sistema di screening interno alla piattaforma, hanno permesso di accedere a un campione qualitativamente in linea con le esigenze analitiche. Il collegamento operativo tra Google Forms e *Prolific* è stato realizzato mediante la pubblicazione di un URL univoco del questionario all'interno della pagina di progetto su *Prolific*.

In fase di compilazione, ogni partecipante selezionato tramite i criteri sopra menzionati ha potuto accedere al questionario, completarlo in forma anonima, e infine ricevere un *completion code* da reinserire su *Prolific* per sbloccare il pagamento automatico. Questo processo ha garantito l'autenticità delle partecipazioni, evitando risposte multiple e filtrando automaticamente i tentativi di accesso non autorizzato. Prima di procedere con l'effettiva acquisizione del campione, non avendo mai adottato questa metodologia di raccolta dati, ho preferito somministrare uno studio pilota con criteri meno selettivi, cui ha fatto seguito un filtro manuale delle risposte al fine di escludere i partecipanti non coerenti con i requisiti richiesti (ad esempio professioni non aziendali). Successivamente, nella seconda fase, lo studio è stato rilanciato con criteri di ammissione più stringenti direttamente impostati su *Prolific*, migliorando la qualità del campione, questo passaggio

verrà meglio chiarito di seguito. I dati sono stati poi esportati da Google Forms in formato Excel, rielaborati, puliti e unificati in un singolo database, che rappresenta il corpus informativo su cui si basano le analisi empiriche presentate nel proseguimento del capitolo.

4.2.2 Campionamento e procedura di selezione dei rispondenti

La procedura di campionamento adottata per questa ricerca è stata interamente veicolata attraverso Prolific, una piattaforma di *crowdsourcing* ampiamente riconosciuta in ambito accademico per la sua affidabilità nella selezione mirata di partecipanti e per l'elevato grado di controllo offerto sui criteri di inclusione. A differenza di altri strumenti digitali di reclutamento, Prolific consente ai ricercatori di impostare con precisione i requisiti che i soggetti devono possedere per poter accedere al questionario, favorendo così la costruzione di un campione altamente coerente con gli obiettivi di ricerca e metodologicamente robusto.

Il processo di raccolta dati è stato articolato in due fasi distinte, ciascuna delle quali ha seguito strategie leggermente differenti, adattate in base alle esigenze di selezione e alla qualità dei rispondenti ottenuti: nella prima fase, il questionario è stato pubblicato su Prolific con criteri di selezione relativamente meno stringenti con lo scopo iniziale inerente a sondare l'efficacia dello strumento e testare la compatibilità tra il profilo dei rispondenti e le esigenze dell'indagine. In questa fase sono state raccolte 60 risposte totali; tuttavia, un'analisi qualitativa delle risposte ha messo in luce la presenza di soggetti con background professionali non attinenti al contesto delle M&A, come ad esempio insegnanti, operatori scolastici o educatori, i quali non potevano essere considerati validi ai fini dell'analisi. Per questa ragione, si è proceduto a un'accurata filtrazione manuale delle risposte, valutando caso per caso la coerenza con i criteri richiesti. Al termine di questo processo di controllo, sono state considerate valide 13 risposte derivanti da soggetti che soddisfacevano le condizioni minime per la partecipazione.

Alla luce delle criticità emerse in questa prima fase, è stata pianificata e realizzata una seconda fase di somministrazione, nella quale si è optato per una strategia più selettiva sin dall'origine. Nello specifico, sono stati impostati criteri di inclusione direttamente nella piattaforma Prolific, così da filtrare preventivamente i partecipanti non idonei ed evitare la necessità di interventi *ex post* sul dataset. I criteri in questione adottati per

selezionare i rispondenti tramite Prolific sono stati scelti in base al vissuto ed alle esperienze lavorative affrontate dai rispondenti stessi. In particolare, tramite Prolific ho cercato un campione di individui che avesse almeno 10 anni di esperienza all'interno della stessa società e che durante questo periodo di attività si avesse avuto a che fare con almeno un caso di fusione od acquisizione. Grazie a questa procedura, sono state raccolte 43 nuove risposte perfettamente coerenti con i criteri sopra descritti, senza necessità di ulteriori esclusioni.

Le risposte della seconda fase sono state poi aggregate alle 13 valide provenienti dalla prima fase, previa uniformazione della struttura e del formato dei dati, per costituire un unico database empirico finale, composto da $n = 56$ partecipanti. Tale campione, pur non pretendendo di essere rappresentativo su scala globale, risulta qualitativamente adeguato per un'analisi esplorativa finalizzata a confrontare evidenze teoriche e dati empirici in quanto i soggetti coinvolti coprono una varietà di ruoli aziendali, prevalentemente appartenenti al middle management o a posizioni direttive, e presentano una sufficiente eterogeneità in termini di background funzionale e provenienza geografica, elementi che contribuiscono a rafforzare la robustezza dell'analisi.

4.2.3 Trattamento dei dati raccolti

Al termine della fase di somministrazione del questionario tramite la piattaforma Google Forms, i dati raccolti sono stati esportati in formato Excel. L'esportazione è stata effettuata separatamente per ciascuna delle due fasi in cui è stata articolata la raccolta: il primo round, nel quale il reclutamento dei partecipanti è avvenuto tramite criteri di ammissione meno selettivi, e il secondo round, nel quale i criteri di selezione sono stati rafforzati direttamente in fase di accesso su Prolific per garantire maggiore coerenza rispetto al target analitico prefissato. Ciascun set di risposte è stato trattato come un dataset autonomo nella fase iniziale di elaborazione, così da poter essere verificato, pulito e validato in modo indipendente.

Relativamente alla fase di trattamento dei dati quest'ultima è stata gestita seguendo un protocollo rigoroso che ha incluso operazioni di pulizia, codifica, standardizzazione e consolidamento. In primo luogo, è stata effettuata una verifica sistematica della completezza delle risposte, al fine di escludere eventuali partecipanti che non avessero completato tutte le sezioni obbligatorie del questionario. Non sono state riscontrate

manCANZE significative grazie all'impostazione di obbligatorietà nella compilazione dei campi durante la progettazione del modulo su Google Forms. Completata questa prima fase, si è proceduto poi alla verifica della coerenza semantica e formale delle risposte aperte, con particolare attenzione alla variabile relativa alla professione o ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione. In alcuni casi, è stato necessario armonizzare risposte semanticamente simili ma espresse in forme diverse (ad esempio: "*department head*" e "*head of department*"), così da garantire omogeneità nella codifica delle categorie professionali. Questa operazione ha permesso anche di identificare e filtrare manualmente le risposte ottenute nel primo round da soggetti chiaramente estranei al contesto aziendale o privi dei requisiti di esperienza richiesti (come, ad esempio, insegnanti o lavoratori del settore educativo), portando a un'ulteriore selezione interna. La fusione dei due dataset ha richiesto un attento allineamento preliminare dei nomi delle colonne e una codifica uniforme delle risposte, in particolare per le scale Likert, al fine di garantire la piena coerenza del database risultante. Il dataset consolidato ottenuto da questa operazione include un totale di 56 casi, ciascuno dei quali risponde ai criteri di ammissibilità definiti in fase metodologica: almeno dieci anni di esperienza continuativa nella medesima organizzazione e partecipazione attiva ad almeno un processo di fusione o acquisizione aziendale.

Una volta completata l'integrazione dei dati, il file è stato preparato per l'analisi statistica tramite importazione nel software MATLAB. Questa fase ha previsto un'attenta codifica delle variabili: le risposte ottenute attraverso scale Likert sono state convertite in valori numerici progressivi, da 1 a 5, seguendo l'ordine logico dal livello minimo ("molto poco") al massimo ("molto"), così da rendere possibile l'elaborazione quantitativa. Nel corso dell'importazione in MATLAB, sono stati eseguiti controlli finali volti a verificare l'assenza di dati mancanti, errori di formattazione o discrepanze tra i valori attesi e quelli effettivamente inseriti.

4.3 Analisi descrittiva: il profilo del campione

Avendo già trattato dettagliatamente il quadro teorico di riferimento oltre che la metodologia adottata per eseguire l'analisi empirica, risulta ora necessario passare alla prima parte dell'analisi empirica vera e propria relativa alla profilazione e descrizione del campione utilizzato per la raccolta dei dati.

Questa sezione ha lo scopo di fornire una prima fotografia del campione e delle principali variabili indagate, così da permettere una comprensione immediata della distribuzione dei dati e della loro coerenza con gli obiettivi di ricerca. Questa tipologia di analisi è fondamentale per il contesto oggetto di studio in quanto permette non solo di verificare la qualità e la completezza del dataset, ma permette anche di individuare eventuali tendenze iniziali che verranno poi approfondite in sede di analisi più avanzate.

Prima di presentare i risultati, è utile ricordare le operazioni effettuate nella fase di preparazione del database. I dati raccolti tramite Google Forms e successivamente selezionati attraverso la piattaforma Prolific sono stati sottoposti a un processo di pulizia e uniformazione. In particolare, le variabili di tipo categoriale, come la nazionalità o il background professionale oltre che il *level of education*, sono state armonizzate per eliminare differenze formali che avrebbero potuto compromettere la chiarezza dell'analisi (ad esempio risposte scritte con maiuscole o minuscole diverse, varianti ortografiche o sinonimi riferiti alla stessa categoria). Sono stati inoltre effettuati controlli sulla completezza delle risposte e sulla coerenza semantica dei dati, così da ottenere un dataset omogeneo e affidabile. Un ulteriore passaggio metodologico di rilievo ha riguardato la codifica delle risposte fornite attraverso la scala Likert a cinque punti. I descrittori testuali presenti nel questionario sono stati sostituiti con valori numerici progressivi da 1 a 5, dove 1 corrispondeva al livello minimo (molto poco) e 5 al livello massimo (molto). Questa operazione è stata fondamentale per due ragioni: ha reso senza ombra di dubbio più semplice e intuitiva l'elaborazione dei dati, consentendo il calcolo di misure come media, moda e deviazione standard, in secondo luogo, ha permesso di mantenere la coerenza con la natura ordinale della scala, preservando l'ordine logico dei valori pur trasformandoli in forma numerica.

In relazione a ciò che concerne la presentazione dei risultati, è stato deciso di seguire una progressione dal generale al particolare. Si partirà dalla descrizione del campione, analizzando le variabili socio-demografiche e professionali raccolte nella prima sezione del questionario: genere, background professionale, livello di istruzione e nazionalità. Per ciascuna variabile verranno riportate le frequenze assolute e percentuali, accompagnate da rappresentazioni grafiche (grafici a torta o istogrammi a seconda del tipo di variabile e del numero di categorie) che consentono una più immediata comprensione visiva della distribuzione. Successivamente, si passerà all'analisi delle quindici domande a risposta

chiusa formulate su scala Likert. Per ogni item verranno calcolati la media, la moda, la deviazione standard e la distribuzione percentuale delle risposte da 1 a 5. Queste misure consentono di avere una visione sintetica ma allo stesso tempo dettagliata delle percezioni espresse dai rispondenti.

La seguente analisi descrittiva non ha come finalità quella di trarre conclusioni definitive, ma di fare da apri pista a quelle che saranno le analisi empiriche che verranno trattate in seguito. Questa descrizione del campione adottato ha infatti, in primo luogo, l'intenzione di validare la qualità del dataset, in secondo luogo, offre una mappa preliminare delle tendenze presenti nel campione.

4.3.1 Descrizione delle variabili socio-demografiche

GENERE:

Il campione è stato analizzato innanzitutto in relazione alla variabile genere. La Tabella 4.1 riporta le frequenze assolute e percentuali per ciascuna categoria di risposta, mentre la Figura 4.1 ne illustra la distribuzione in forma grafica attraverso un diagramma a torta, in modo tale da poterne cogliere sia la precisione numerica sia la loro immediata comprensione visiva, è questo il *modus operandi* che è stato scelto per far meglio comprendere i dati desunti dall'analisi effettuata.

Gender	Frequenza Assoluta	Frequenza Percentuale [%]
Female	28	50.909
Male	26	47.273
Prefered not to say	1	1.8182

Tabella 4.1. Distribuzione del campione per genere (frequenze assolute e percentuali)

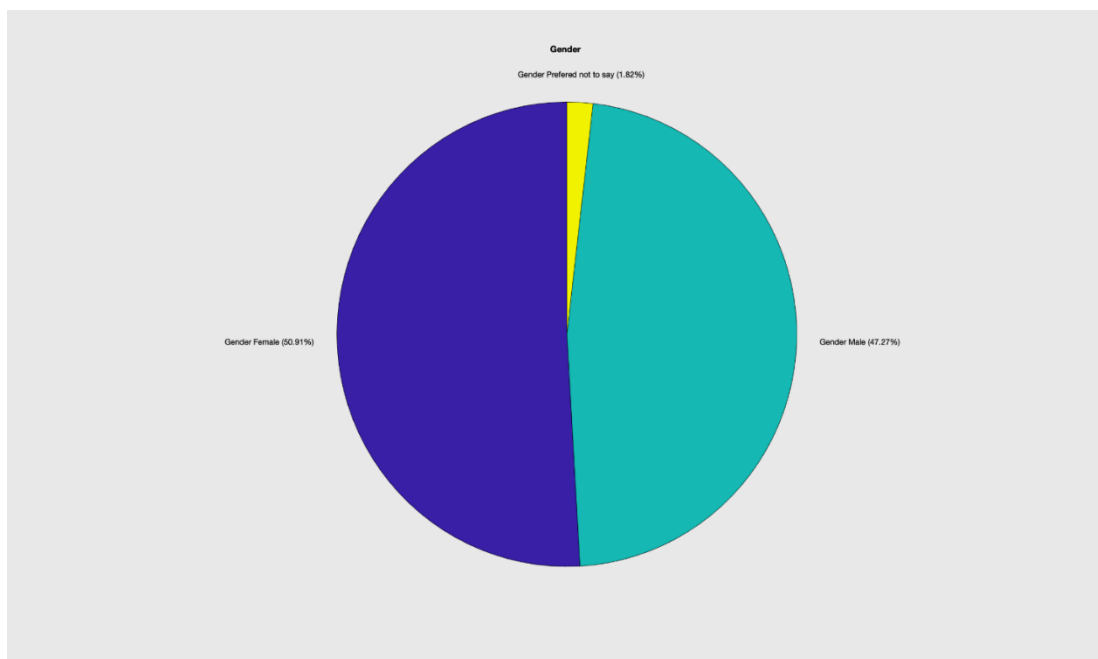


Figura 4.1. Distribuzione percentuale del campione per genere

Dall'analisi emerge un sostanziale equilibrio tra le due categorie principali: le donne rappresentano poco più della metà del campione (50,9%), mentre gli uomini costituiscono il 47,3%. Una quota marginale, pari all'1,8%, ha preferito non dichiarare il proprio genere. Questa distribuzione evidenzia una buona eterogeneità e un sostanziale bilanciamento tra i generi, condizione che permette di considerare il campione adeguato a riflettere prospettive diversificate senza significativi squilibri in termini di rappresentanza.

PROFESSIONAL BACKGROUND:

Un aspetto certamente rilevante per la descrizione e la profilazione del campione è certamente il background professionale o la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione. La Tabella 4.2 riporta in dettaglio le frequenze assolute e percentuali delle diverse categorie professionali dichiarate dai partecipanti, mentre la Figura 4.2 illustra graficamente la distribuzione attraverso un istogramma. L'obiettivo è restituire una panoramica della varietà di ruoli rappresentati e mettere in evidenza le categorie più numerose.

ProfessionalBackground	Frequenza Assoluta	Frequenza Percentuale[%]
Accountant	1	1.8182
Chief Information Officer	1	1.8182
Data Analyst	1	1.8182
Director	7	12.727
Doctor	1	1.8182
Finance	1	1.8182
Financial Analyst	4	7.2727
Financial Services	1	1.8182
Financial advisor	1	1.8182
Fraud officer	1	1.8182
HR	2	3.6364
Head of Department	1	1.8182
Head of management accounting	1	1.8182
Healthcare professional	2	3.6364
IT Automation and Process Improvement	1	1.8182
Information Technology	4	7.2727
Junior Manager	1	1.8182
Leadership in Pharma	1	1.8182
Manager	15	27.273
Nursing	1	1.8182
Plant care Engineer	1	1.8182
Professional	1	1.8182
Sales background. Current financial advisor.	1	1.8182
Senior specialist	1	1.8182
Set builder and foreman	1	1.8182
Strategy consultant	1	1.8182
Team lead	1	1.8182

Tabella 4.2. Distribuzione del campione per background professionale (Frequenze assolute e percentuali)

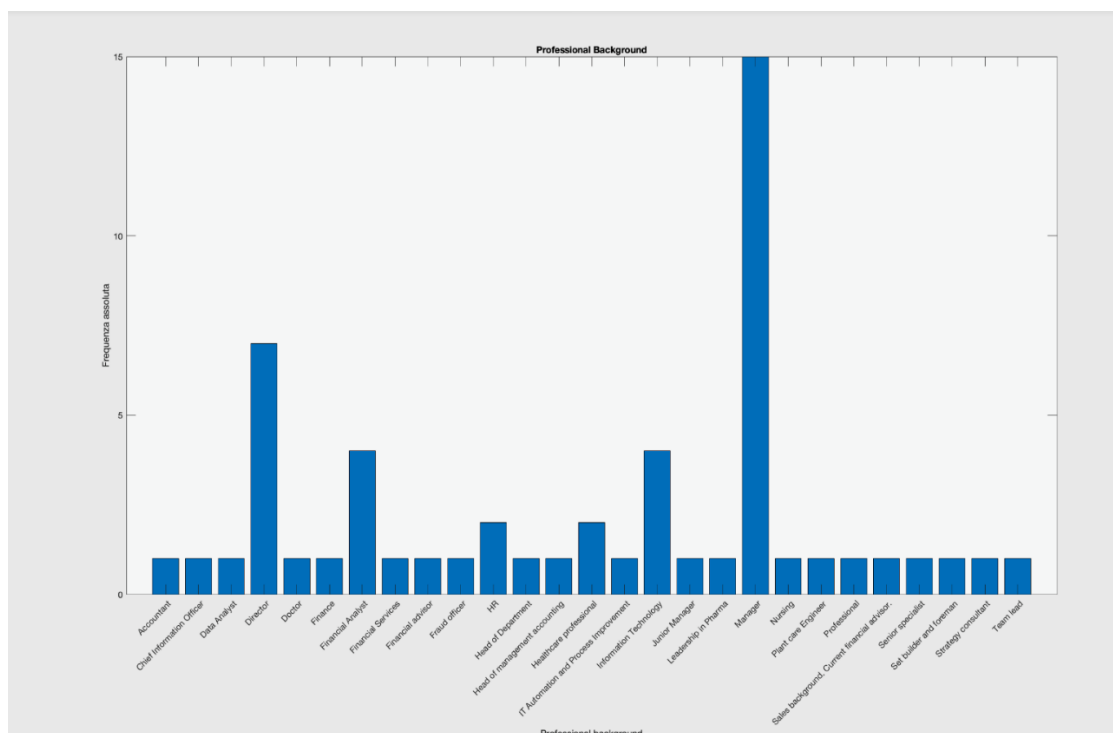


Figura 4.2. Distribuzione del campione per background professionale

L'analisi evidenzia una marcata eterogeneità di profili, con una gamma molto ampia di categorie professionali, ciascuna rappresentata in misura ridotta, fatta eccezione per alcuni ruoli, in particolare, la categoria "Manager" è quella più numerosa, con il 27,3% del campione, seguita da "Director" (12,7%), "Financial Analyst" e "IT Automation and Process Improvement" (entrambe 7,3%). Altri profili, come "HR", "Information Technology" e "Healthcare professional", presentano una rappresentanza intermedia, oscillante tra il 3 e il 4%. La maggior parte delle restanti categorie è presente con una sola unità (1,8%), segno di una notevole diversificazione del campione. Questa distribuzione suggerisce che, pur in presenza di alcune concentrazioni in ruoli manageriali e direttivi, il dataset riesce a raccogliere prospettive provenienti da funzioni molto differenti.

LEVEL OF EDUCATION

Un'altra variabile indagata è il livello di istruzione dei partecipanti, La codifica delle risposte è stata uniformata in modo da raggruppare titoli di studio equivalenti e garantire la coerenza interpretativa così come fatto per le altre categorie. La Tabella 3.3 riporta le frequenze assolute e percentuali di ciascun titolo di studio dichiarato, mentre la Figura 3.3 mostra la stessa distribuzione attraverso un grafico a torta.

Professional Background	FrequenzaAssoluta	FrequenzaPercentuale[%]
Bachelor's degree	23	41.818
High school diploma or equivalent	4	7.2727
MBA	6	10.909
Master's degree	15	27.273
Other	1	1.8182
PhD	6	10.909

Tabella 4.3. Distribuzione del campione per level of education (Frequenza assoluta e percentuale)

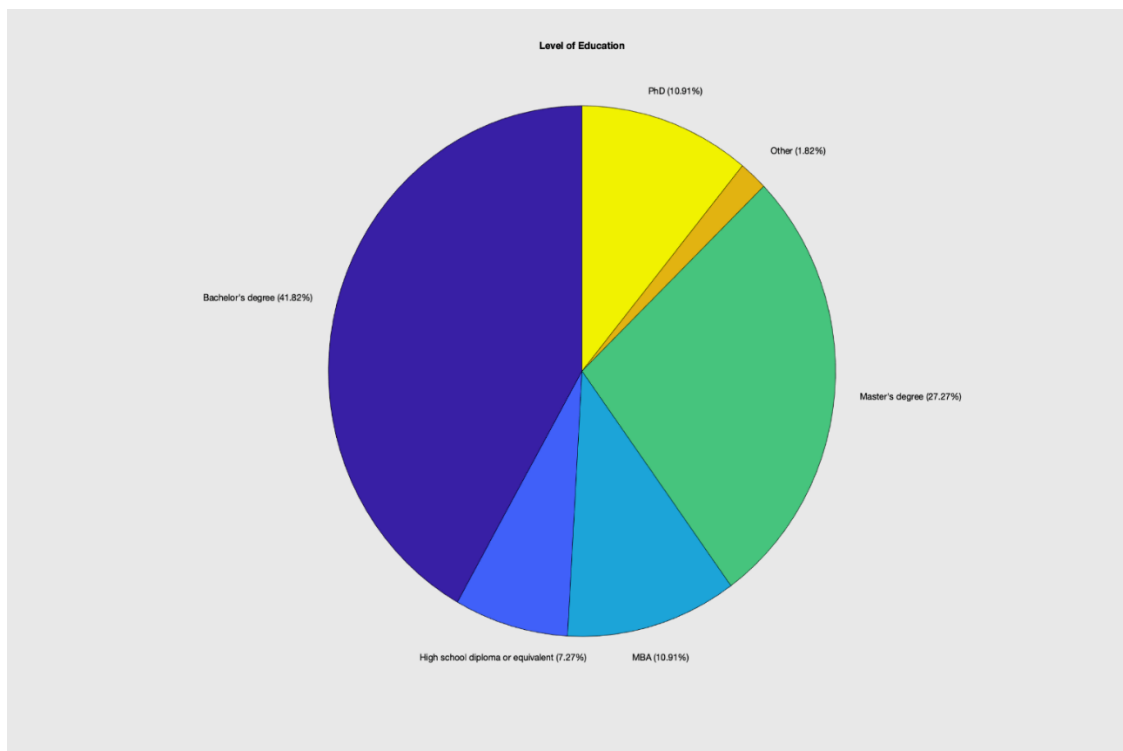


Figura 4.3. Distribuzione del campione per level of education

L'analisi mette in evidenza una prevalenza di partecipanti con titolo di laurea triennale (41,8%) e con laurea magistrale o equivalente (27,3%), seguono, con una rappresentanza minore ma comunque significativa, i partecipanti in possesso di un MBA (10,9%) e di un dottorato di ricerca (10,9%) mentre la quota più ridotta è costituita da coloro che hanno conseguito un diploma di scuola superiore (7,3%) o che hanno indicato altre forme di istruzione (1,8%). Si può dunque affermare come nel complesso, la distribuzione riflette un campione caratterizzato da un livello di istruzione medio-alto, con una forte concentrazione di titoli universitari e post-universitari. Questa caratteristica appare coerente con la natura manageriale e specialistica dei ruoli ricoperti dai partecipanti, rafforzando la pertinenza del campione rispetto all'oggetto di ricerca.

NATIONALITY

L'ultima variabile socio-demografica considerata riguarda la nazionalità dei rispondenti. La Tabella 3.4 riporta in dettaglio le frequenze assolute e percentuali per ciascun Paese, mentre la Figura 3.4 visualizza graficamente la distribuzione mediante un istogramma. Questo consente di apprezzare con immediatezza la composizione internazionale del campione e il peso relativo delle diverse aree geografiche rappresentate.

Nationality	Frequenza Assoluta	Frequenza Percentuale[%]
African	1	1.8182
Australian	1	1.8182
Austrian	1	1.8182
Black African	1	1.8182
British	13	23.636
Canada	3	5.4545
English	1	1.8182
Indian	2	3.6364
Indonesia	1	1.8182
Italian	1	1.8182
Nigeria	1	1.8182
Poland	1	1.8182
Polish	1	1.8182
South African	17	30.909
Spanish	2	3.6364
USA	8	14.545

Tabella 4.4. Distribuzione del campione per nazionalità: (Frequenza assoluta e percentuale)

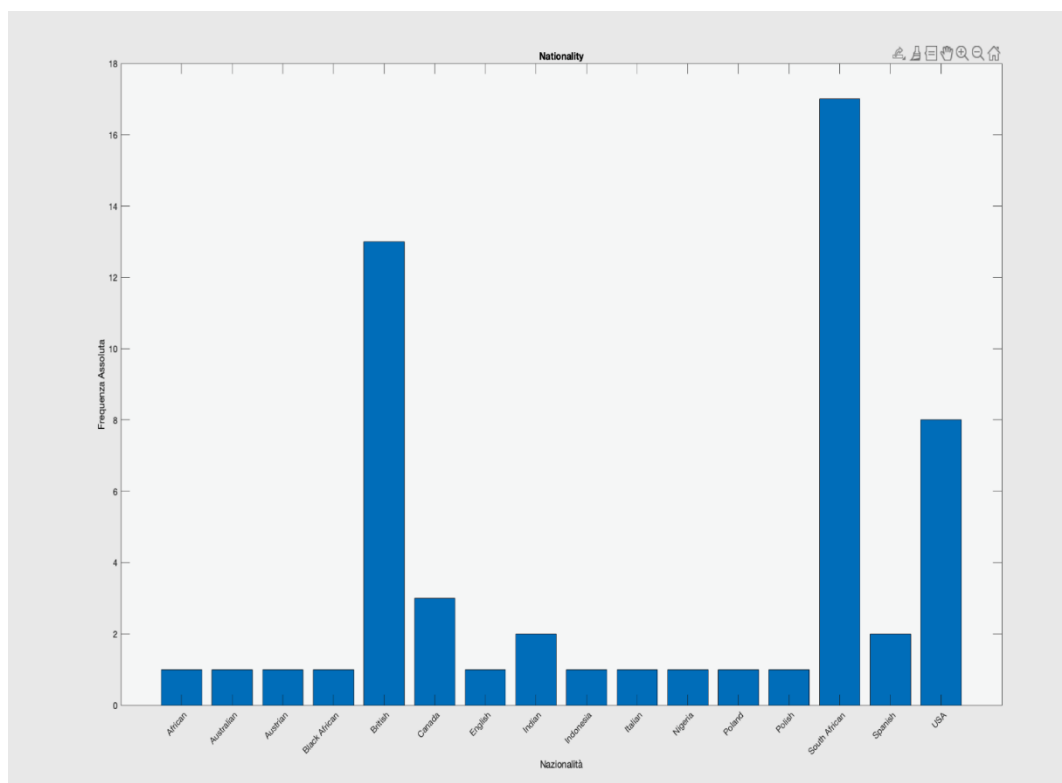


Figura 3.4. Distribuzione del campione per nazionalità

L'analisi evidenzia la presenza di una forte concentrazione di rispondenti di nazionalità sudafricana (30,9%) e britannica (23,6%), che costituiscono insieme oltre la metà del campione, seguono, con percentuali più contenute ma comunque significative, i partecipanti statunitensi (14,5%) e canadesi (5,4%) mentre tutte le altre nazionalità risultano rappresentate in misura minore, con valori che oscillano tra l'1,8% e il 3,6%. Questa distribuzione mostra chiaramente come il campione, pur includendo una gamma piuttosto ampia di Paesi, sia caratterizzato da una prevalenza anglofona, in particolare proveniente da Sudafrica, Regno Unito e Stati Uniti.

Il campione scelto per eseguire quest'analisi empirica appare dunque coerente con gli obiettivi della ricerca: da un lato bilanciato nelle sue principali caratteristiche demografiche, dall'altro sufficientemente variegato per consentire un'analisi comparativa tra categorie professionali, livelli educativi e provenienze nazionali. Questa non è altro che una prima fotografia empirica volta a fornire una base solida su cui innestare l'analisi descrittiva delle risposte fornite alle domande a scala Likert, che costituisce il passaggio successivo dell'indagine.

4.3.2 *Analisi descrittiva domande scala Likert*

Dopo la descrizione delle variabili socio-demografiche, questa sezione presenta i risultati delle sedici domande rilevate su scala Likert a cinque punti. Le risposte sono state codificate in valori interi da 1 a 5 (1 = molto poco; 5 = molto), in modo da consentire il calcolo di statistiche descrittive comparabili tra gli item. Per ciascuna domanda sono riportati: la media (tendenza centrale), la moda (valore più frequente), la deviazione standard (dispersione) e la distribuzione delle risposte in termini di frequenze assolute e percentuali per ciascun punto della scala. L'obiettivo di questa sezione è dunque quello di fornire una lettura puntuale e trasparente delle percezioni espresse dai partecipanti su singoli aspetti dell'integrazione post-M&A, effettuare valutazioni aggregate in macroaree e il relativo collegamento con un indicatore di successo complessivo saranno presentati più avanti, nella sezione dedicata all'analisi di correlazione e regressione.

To what extent were cultural differences between the companies considered during the early stages of the M&A process?

Media = 3.42, Moda = 4, Deviazione Standard = 1.03

3.6% dei partecipanti ha risposto 1
14.5% dei partecipanti ha risposto 2
32.7% dei partecipanti ha risposto 3
34.5% dei partecipanti ha risposto 4
14.5% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent did you receive specific training to address cultural differences during the post-M&A integration?

Media = 3.18, Moda = 4, Deviazione Standard = 1.20

14.5% dei partecipanti ha risposto 1
10.9% dei partecipanti ha risposto 2
25.5% dei partecipanti ha risposto 3
40.0% dei partecipanti ha risposto 4
9.1% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent was your leadership style influenced or changed following the M&A?

Media = 3.31, Moda = 4, Deviazione Standard = 1.12

5.5% dei partecipanti ha risposto 1
21.8% dei partecipanti ha risposto 2
21.8% dei partecipanti ha risposto 3
38.2% dei partecipanti ha risposto 4
12.7% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent has internal communication changed after the M&A process?

Media = 3.44, Moda = 4, Deviazione Standard = 1.15

9.1% dei partecipanti ha risposto 1
10.9% dei partecipanti ha risposto 2
21.8% dei partecipanti ha risposto 3
43.6% dei partecipanti ha risposto 4
14.5% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent have differences in organizational values led to conflicts between teams or departments?

Media = 3.05, Moda = 3, Deviazione Standard = 1.01

7.3% dei partecipanti ha risposto 1
20.0% dei partecipanti ha risposto 2
38.2% dei partecipanti ha risposto 3
29.1% dei partecipanti ha risposto 4
5.5% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent was there consistency between communicated messages and actual practices following the M&A?

Media = 3.33, Moda = 4, Deviazione Standard = 0.90

1.8% dei partecipanti ha risposto 1
18.2% dei partecipanti ha risposto 2
30.9% dei partecipanti ha risposto 3
43.6% dei partecipanti ha risposto 4
5.5% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent was a clear cultural integration plan communicated by top management?

Media = 3.33, Moda = 4, Deviazione Standard = 1.16

5.5% dei partecipanti ha risposto 1
21.8% dei partecipanti ha risposto 2
23.6% dei partecipanti ha risposto 3
32.7% dei partecipanti ha risposto 4
16.4% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent has your sense of belonging to the organization changed after the M&A?

Media = 2.96, Moda = 4, Deviazione Standard = 1.29

16.4% dei partecipanti ha risposto 1
21.8% dei partecipanti ha risposto 2
23.6% dei partecipanti ha risposto 3
25.5% dei partecipanti ha risposto 4
12.7% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent did you feel involved in decision-making processes after the M&A?

Media = 3.42, Moda = 3, Deviazione Standard = 1.15

5.5% dei partecipanti ha risposto 1
14.5% dei partecipanti ha risposto 2
34.5% dei partecipanti ha risposto 3
23.6% dei partecipanti ha risposto 4
21.8% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent has your team achieved effective integration with colleagues from the other company?

Media = 3.82, Moda = 4, Deviazione Standard = 0.82

0.0% dei partecipanti ha risposto 1
7.3% dei partecipanti ha risposto 2
21.8% dei partecipanti ha risposto 3
52.7% dei partecipanti ha risposto 4
18.2% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent have national differences (language, hierarchy, work schedules) affected daily collaboration?

Media = 2.91, Moda = 3, Deviazione Standard = 1.17

12.7% dei partecipanti ha risposto 1
25.5% dei partecipanti ha risposto 2
29.1% dei partecipanti ha risposto 3
23.6% dei partecipanti ha risposto 4
9.1% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent was there an initial perception of cultural fit between the two companies?

Media = 3.33, Moda = 4, Deviazione Standard = 0.96

3.6% dei partecipanti ha risposto 1
16.4% dei partecipanti ha risposto 2
30.9% dei partecipanti ha risposto 3
41.8% dei partecipanti ha risposto 4
7.3% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent do you currently feel aligned with the values of the post-M&A organization?

Media = 3.40, Moda = 4, Deviazione Standard = 1.10

5.5% dei partecipanti ha risposto 1
14.5% dei partecipanti ha risposto 2
30.9% dei partecipanti ha risposto 3
32.7% dei partecipanti ha risposto 4
16.4% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent has your personal motivation changed after the integration?

Media = 3.38, Moda = 4, Deviazione Standard = 1.13

7.3% dei partecipanti ha risposto 1
16.4% dei partecipanti ha risposto 2
20.0% dei partecipanti ha risposto 3
43.6% dei partecipanti ha risposto 4
12.7% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent has the overall leadership style changed following the M&A?

Media = 3.45, Moda = 4, Deviazione Standard = 1.05

3.6% dei partecipanti ha risposto 1
16.4% dei partecipanti ha risposto 2
25.5% dei partecipanti ha risposto 3
40.0% dei partecipanti ha risposto 4
14.5% dei partecipanti ha risposto 5

To what extent has the overall leadership style changed following the M&A?.1

Media = 3.36, Moda = 4, Deviazione Standard = 1.01

3.6% dei partecipanti ha risposto 1
18.2% dei partecipanti ha risposto 2
25.5% dei partecipanti ha risposto 3
43.6% dei partecipanti ha risposto 4
9.1% dei partecipanti ha risposto 5

Please explain how the leadership style has changed

Media = 1.56, Moda = 1, Deviazione Standard = 0.90

66.7% dei partecipanti ha risposto 1
16.7% dei partecipanti ha risposto 2
11.1% dei partecipanti ha risposto 3
5.6% dei partecipanti ha risposto 4
0.0% dei partecipanti ha risposto 5

Dall'analisi descrittiva delle sedici domande su scala Likert emergono alcune considerazioni rilevanti. In primo luogo, la maggior parte degli item presenta valori medi superiori al punto centrale della scala, con una moda ricorrente pari a 4. Questo indica che, in generale, i partecipanti hanno espresso valutazioni piuttosto positive, soprattutto in relazione all'integrazione dei team, alla comunicazione interna e alla percezione di coerenza tra i messaggi trasmessi dal management e le pratiche effettivamente adottate. Questi ambiti sembrano costituire le dimensioni più solide del processo di integrazione, caratterizzate anche da una relativa convergenza nelle risposte, come dimostrano le deviazioni standard inferiori rispetto ad altre variabili.

Alcune domande mostrano invece un livello di eterogeneità più elevato. È il caso della formazione specifica ricevuta sulle differenze culturali e del senso di appartenenza all'organizzazione, che presentano deviazioni standard più alte e una distribuzione delle risposte maggiormente frammentata. Questi risultati suggeriscono che, mentre in alcuni contesti tali aspetti sono stati gestiti in maniera strutturata, in altri sono stati meno considerati, con conseguenti percezioni differenziate tra i partecipanti. Anche la motivazione personale appare distribuita in modo meno uniforme, con un equilibrio tra risposte positive e meno positive che riflette la complessità dell'esperienza di integrazione, nel complesso, i dati descrittivi mostrano un quadro sostanzialmente positivo, in cui la maggior parte degli item si colloca su valori mediamente alti, con differenze interne legate soprattutto agli aspetti formativi, al senso di appartenenza e alla motivazione individuale.

Questo primo livello di analisi permette di evidenziare punti di forza e criticità del processo di integrazione, ma non consente ancora di cogliere la struttura sottostante delle percezioni raccolte, ed è proprio per questa ragione che, nelle analisi successive, le singole domande verranno aggregate in indici sintetici corrispondenti a cinque macroaree tematiche, così da offrire una visione più compatta e funzionale all'approfondimento tramite correlazioni e regressioni con l'indicatore di successo complessivo dell'integrazione post-M&A.

La distribuzione per genere risulta bilanciata, elemento che mitiga possibili distorsioni interpretative. Il background professionale è ampio e diversificato ma con una concentrazione nei ruoli manageriali e direttivi; ciò garantisce la presenza di prospettive

operative e decisionali direttamente esposte al cambiamento post-M&A. Dall'analisi viene inoltre evidenziato come il livello di istruzione è mediamente elevato, con prevalenza di titoli universitari e postuniversitari, in linea con la seniority del campione, mentre per ciò che concerne la componente internazionale si può affermare che quest'ultima è marcata, pur con una prevalenza di rispondenti sudafricani, britannici e statunitensi; questa composizione permette di osservare percezioni che maturano in contesti nazionali comparabili su alcune dimensioni ma non omogenei, conferendo profondità all'interpretazione dei risultati.

Relativamente invece alle sedici domande su scala Likert, i risultati mostrano un profilo complessivamente favorevole su diverse dimensioni chiave del processo di integrazione. L'integrazione dei team con i colleghi dell'altra azienda rappresenta il punto di forza più netto: la media si colloca intorno a 3,82 con una dispersione contenuta (deviazione standard pari a 0,82), segnale di valutazioni tendenzialmente omogenee e positive. Anche la comunicazione interna e il coinvolgimento nei processi decisionali presentano valori medi superiori al punto di equilibrio (rispettivamente circa 3,40 e 3,42, entrambi con moda pari a 4), indicando che i partecipanti hanno percepito un'evoluzione organizzativa che, pur non esente da margini di miglioramento, ha complessivamente favorito il flusso informativo e la partecipazione. Le dimensioni connesse alla governance dell'integrazione culturale mostrano un quadro moderatamente positivo, mentre la considerazione delle differenze culturali nelle fasi iniziali (media 3,42; deviazione standard 1,03) e la coerenza tra messaggi e pratiche adottate (media 3,33; deviazione standard 0,90) suggeriscono una gestione non improvvisata del cambiamento, anche se non uniforme. La comunicazione di un piano di integrazione culturale da parte del top management si attesta su livelli analoghi (media 3,33; deviazione standard 1,16), confermando un orientamento progettuale percepito ma non sempre pienamente strutturato o condiviso. È proprio sul versante abilitante della formazione specifica che emergono le maggiori disomogeneità: il training sulle differenze culturali post-M&A mostra una media pari a 3,18 e una dispersione superiore alla media (deviazione standard 1,20), indicando forti varianze tra contesti organizzativi, con realtà che hanno investito significativamente e altre che hanno operato con minore sistematicità. Sul piano identitario e motivazionale i risultati sono articolati. L'allineamento con i valori della nuova organizzazione (media 3,40; deviazione standard 1,10) e la motivazione personale

(media 3,38; deviazione standard 1,13) si collocano in area positiva, mentre il senso di appartenenza, pur non distante dal punto centrale, è l'indicatore più fragile (media 2,96; deviazione standard 1,29). Questa combinazione suggerisce che le persone riconoscono e in parte condividono i riferimenti valoriali della realtà post-fusione, ma che la piena interiorizzazione identitaria richieda tempi più lunghi e azioni mirate di engagement.

Coerentemente, i conflitti derivanti da differenze di valori organizzativi si collocano su livelli intermedi (media 3,05; deviazione standard 1,01), mentre l'impatto delle differenze nazionali sulla collaborazione quotidiana viene valutato in media come moderato-basso (media 2,91; deviazione standard 1,17), a indicare che gli ostacoli interculturali sono presenti ma non dominanti nella pratica operativa di ogni giorno.

Le domande relative alla leadership restituiscono un quadro sfaccettato. Gli item chiusi indicano che lo stile di guida è stato percepito come influenzato dal processo di M&A, con medie superiori a 3 e moda pari a 4 (per gli item sul cambiamento complessivo della leadership le medie sono circa 3,45 e 3,36, con deviazioni standard attorno a 1,05 e 1,01). Quando però si considerano le indicazioni sintetiche ricavate dalla domanda aperta ricodificata su scala, emerge una tendenza più prudente (media 1,56; moda 1). Questa divergenza non invalida il risultato: segnala piuttosto che, a fronte di un cambiamento percepito in termini generali, le descrizioni testuali richiamano spesso modifiche puntuali, settoriali o di intensità contenuta. La combinazione dei due segnali suggerisce una leadership in evoluzione, ma non necessariamente trasformata in modo radicale e uniforme, si può dunque affermare che nel complesso, la descrittiva disegna una traiettoria positiva del percorso di integrazione, trainata dai progressi sul piano operativo (integrazione dei team) e sostenuta da miglioramenti nella comunicazione e in alcune pratiche di governance; al contempo evidenzia margini di lavoro sulle leve abilitanti (formazione mirata) e sulle dimensioni identitarie più profonde (senso di appartenenza), che sono per loro natura più lente a consolidarsi. La variabilità osservata tra contesti e ruoli, testimoniata da deviazioni standard medio-alte in specifici item, è un elemento atteso in un fenomeno complesso come l'integrazione culturale.

Nella prossima sezione le singole variabili verranno aggregate in indici sintetici corrispondenti a cinque aree concettuali ricorrenti nella letteratura sull'integrazione post-M&A. Gli indici saranno costruiti a partire dagli item già analizzati, mantenendo la

direzione coerente della scala e verificando l'affidabilità interna; verranno quindi messi in relazione con un indicatore di successo complessivo del post-M&A attraverso analisi di correlazione e modelli di regressione. In tal modo, la lettura puntuale offerta dalla descrittiva verrà ricomposta in una visione strutturale capace di mostrare quali dimensioni pesano di più nel determinare gli esiti dell'integrazione e in che misura le caratteristiche del campione contribuiscono a spiegare le differenze osservate.

4.4 Analisi di correlazione quadro metodologico ed obiettivi

Dopo la presentazione dei risultati descrittivi, l'analisi si concentra ora sulle relazioni tra le dimensioni concettuali rilevate dal questionario e la riuscita complessiva dell'integrazione post-M&A. Per rendere l'indagine coerente con la letteratura e ridurre la variabilità dei singoli item, le domande su scala Likert sono state aggregate in indici tematici (macroaree) che rappresentano costrutti teorici distinti. Questo *modus operandi* che è stato adottato consente di lavorare con misure più stabili, di interpretazione univoca e direttamente confrontabili con gli studi esistenti. Gli indici riflettono cinque aree principali del processo di integrazione che sono state ampiamente trattate dai vari autori citati nella review della letteratura effettuata nei primi due capitoli dell'elaborato: qualità della comunicazione organizzativa, coinvolgimento nei processi decisionali, cambiamento della leadership, compatibilità culturale percepita nelle fasi iniziali e livello di clash culturale. Come variabile di esito si utilizza una misura sintetica di successo complessivo dell'integrazione (SUCCESS_OVERALL), costruita per riassumere sia la dimensione operativa (integrazione del lavoro con i colleghi dell'altra azienda) sia la dimensione culturale (allineamento attuale ai valori della nuova organizzazione). Tutti gli indici sono stati orientati nella stessa direzione interpretativa, in modo che valori più elevati corrispondano a livelli più alti del costrutto misurato. La scelta metodologica per la verifica delle associazioni è ricaduta sul coefficiente di correlazione di Spearman. Trattandosi di variabili derivate da scale Likert a cinque punti, quindi ordinali e potenzialmente non simmetriche, una misura non parametrica basata sui ranghi è preferibile rispetto al coefficiente di Pearson, perché non richiede ipotesi di normalità o linearità e risulta più robusta su campioni di dimensioni medio-piccole. L'interpretazione dei risultati si baserà sui coefficienti ρ compresi nell'intervallo $[-1; +1]$ e sui relativi *p-value* a due code con soglia di significatività convenzionale pari a 0,05; Prima di procedere alla correlazione, gli indici saranno documentati attraverso statistiche

descrittive e sottoposti a un controllo di affidabilità interna mediante il coefficiente α di Cronbach, calcolato unicamente per i costrutti formati da almeno due item omogenei. Questo passaggio ha una duplice funzione: consente di validare la coerenza interna dei costrutti e fornisce al lettore una fotografia sintetica dei livelli medi e della variabilità nel campione, ponendo basi trasparenti per l'analisi delle relazioni. I controlli includono la verifica dei range teorici attesi e la correzione di eventuali anomalie di codifica, così da assicurare la piena comparabilità delle misure. Coerentemente con il quadro teorico delineato nei capitoli precedenti, ci si attende che qualità della comunicazione e coinvolgimento mostrino associazioni positive con il successo complessivo dell'integrazione; che un cambiamento di leadership orientato in senso favorevole sia positivamente associato all'esito; e che compatibilità iniziale e clash culturale possano avere un ruolo più circoscritto una volta considerata la gestione post-closing. Le analisi che seguono sono quindi finalizzate a verificare se e in quale misura questi pattern si manifestino nei dati raccolti.

4.4.1 La costituzione degli indici e le macroaree

Per analizzare le relazioni tra le dimensioni concettuali emerse dal questionario e l'esito dell'integrazione è stato necessario passare dai singoli item a indici tematici che rappresentano in modo più stabile e fedele i costrutti teorici. L'aggregazione degli item in macroaree riduce la variabilità idiosincratica delle singole domande, aumenta l'affidabilità delle misure e, soprattutto, rende possibile un confronto diretto con i paradigmi della letteratura su comunicazione, coinvolgimento, leadership, compatibilità iniziale e attrito culturale. Ciò implica dunque che, parlare di "qualità della comunicazione" o di "clash culturale" ha senso se il dato empirico sintetizza davvero quelle dimensioni, e non se dipende da una sola domanda isolata. La scelta inerente alla costituzione degli indici rappresentanti le macroaree discende quindi da un doppio criterio: aderenza concettuale alle definizioni teoriche e parsimonia statistica nella trasformazione degli item in variabili aggregate utilizzabili nelle analisi successive.

```

% --- PREPARAZIONE / DUE DILIGENCE ---
DUE_DILIGENCE_CULT = data.Var6; % considerazione differenze culturali in pre-M&A
TRAINING           = data.Var7; % training su differenze culturali

% --- LEADERSHIP (indice combinato con segno) ---
LEAD_CHANGE_MAG = data.Var8; % magnitudo cambiamento leadership
LEAD_EXTRA1     = data.Var20; % item aggiuntivo leadership
LEAD_EXTRA2     = data.Var21; % secondo item aggiuntivo leadership
LEAD_DIR        = data.Var23; % 1=positivo, 2=negativo, 3=misto, 4=neutro

sgn = nan(size(LEAD_DIR));
sgn(LEAD_DIR==1) = +1;
sgn(LEAD_DIR==2) = -1;
sgn(LEAD_DIR==3 | LEAD_DIR==4) = 0;

LEAD_COMBINED = mean([LEAD_CHANGE_MAG, LEAD_EXTRA1, LEAD_EXTRA2], 2, 'omitnan') .* sgn;

% --- COMUNICAZIONE ---
COMM_CHANGE      = data.Var9; % QUANTO è cambiata la comunicazione (magnitudo)
COMM_CONSISTENCY = data.Var11; % coerenza messaggi-pratiche
COMM_PLAN        = data.Var12; % piano di integrazione chiaro
COMM_QUAL        = mean([COMM_CONSISTENCY, COMM_PLAN], 2, 'omitnan'); % qualità comunicazione

% --- CLASH CULTURALE ---
VALUES_CONFLICT = data.Var10; % conflitti di valori
NAT_DIFF        = data.Var16; % differenze nazionali che impattano collaborazione
CLASH_INDEX     = mean([VALUES_CONFLICT, NAT_DIFF], 2, 'omitnan');

% --- FIT & COINVOLGIMENTO ---
FIT_INIT        = data.Var17; % percezione iniziale di cultural fit
INVOLVEMENT     = data.Var14; % coinvolgimento decisionale

% --- OUTCOME (successo) ---
INTEGRATION_SUCCESS = data.Var15; % successo integrazione (operativo)
ALIGN_NOW           = data.Var18; % allineamento ai valori (culturale)
% Outcome unico: successo complessivo (operativo + culturale)
SUCCESS_OVERALL     = mean([INTEGRATION_SUCCESS, ALIGN_NOW], 2, 'omitnan');

```

Figura 4.5. Costruzione degli indici relativi alle macroaree tramite l' Impiego di MATLAB

COMMUNICATION QUALITY:

La qualità della comunicazione post-M&A è stata operazionalizzata combinando in un indice sintetico due componenti qualitative: la coerenza tra i messaggi veicolati dal management e le pratiche effettivamente adottate, e la chiarezza del piano di integrazione comunicato ai dipendenti. Questi due elementi catturano la “credibilità” del canale comunicativo, cioè la corrispondenza tra dichiarazioni e azioni e la presenza di una rotta esplicitata. La letteratura organizzativa, da Schein in avanti, sottolinea che la cultura “vive” nei comportamenti e negli artefatti comunicativi: dove i messaggi sono coerenti e il piano è chiaro, l’incertezza si riduce, i comportamenti si allineano e la collaborazione interfunzionale migliora. L’indice, calcolato come media dei due item, cresce al crescere della coerenza e della chiarezza; ci si attende una relazione positiva e sostanziosa con il successo dell’integrazione, perché il coordinamento culturale e operativo passa

innanzitutto da canali informativi stabili e credibili. Accanto all'indice qualitativo, il questionario misura anche l'ampiezza del cambiamento della comunicazione; questa variabile di magnitudo resta separata per non confondere "quanto è cambiato" con "quanto è buona" la comunicazione

CLASH INDEX:

L'attrito culturale è stato sintetizzato in un indice che integra due fonti complementari di frizione: i conflitti di valori percepiti tra team o dipartimenti e l'impatto delle differenze nazionali su lingua, gerarchie e routine quotidiane. L'idea è che il clash emerga quando la distanza valoriale si combina con ostacoli pratici dovuti alla nazionalità e al contesto istituzionale; l'aggregazione rende conto di questa natura multipla della frizione. Il punteggio risulterà dunque essere tanto più alto quanto maggiore è l'attrito percepito. La letteratura evidenzia questo aspetto come uno dei principali fattori la cui mancata gestione è in grado di determinare il fallimento di un processo di M&A.

FIT:

L'item cattura la somiglianza sentita rispetto a presupposti, valori e pratiche prima che il cambiamento organizzativo produca i suoi effetti; mantenerlo come singolo indicatore preserva l'immediatezza del concetto e consente di verificare empiricamente quanto il punto di partenza pesi rispetto alle scelte gestionali post-closing. La metrica resta 1–5 con verso crescente: punteggi alti indicano maggiore compatibilità ex-ante. In termini teorici, ci si aspetta una relazione positiva con il successo, ma la sua entità può ridursi qualora le leve di gestione successiva (comunicazione e coinvolgimento) siano efficaci nel colmare divari iniziali.

INVOLVMENT:

Il coinvolgimento decisionale misura il grado in cui i rispondenti si sono sentiti inclusi nei processi di scelta dopo l'operazione. Quest'indicatore è cruciale perché intercetta il ruolo del middle management come cerniera tra strategia e operatività. La partecipazione informata e responsabilizzante è, nei modelli di *change management*, una leva di riduzione della resistenza e di aumento del commitment verso la nuova configurazione organizzativa. Anche qui la scala è 1–5 e valori più alti segnalano maggiore inclusione. L'aspettativa è una correlazione positiva con il successo così come si desume dalla

letteratura, poiché il coinvolgimento tende a tradursi in adozione più rapida e coerente delle nuove pratiche.

LEADERSHIP:

La leadership è stata modellata distinguendo rigorosamente tra ampiezza del cambiamento e direzione percepita. La magnitudo deriva dalla media di tre item che misurano in modo complementare “quanto” lo stile di guida sia mutato; su questa componente, omogenea dal punto di vista latente, verrà calcolata l’affidabilità interna. La direzione è invece ottenuta ricodificando una variabile categoriale in un coefficiente di segno con tre stati informativi: positivo quando il cambiamento è percepito come migliorativo, negativo quando è percepito come peggiorativo, neutro o misto quando non prevale una direzione univoca. L’indice combinato nasce dal prodotto tra magnitudo e segno e consente, quando serve, di distinguere tra cambiamenti ampi ma deleteri e cambiamenti ampi e benefici. Per assicurare piena confrontabilità nelle tabelle descrittive degli indici si riportano sempre i valori della sola magnitudo su scala 1–5.

SUCCESS OVERALL:

Il successo complessivo dell’integrazione è stato sintetizzato in un indicatore unitario ottenuto come media di due dimensioni complementari: la riuscita operativa dell’integrazione nel lavoro quotidiano con i colleghi dell’altra azienda e l’allineamento attuale ai valori della nuova organizzazione. L’ipotesi di fondo è che un’integrazione sia davvero “riuscita” quando tiene insieme efficienza operativa e convergenza culturale. Un esito unico, pur costruito su componenti distinte, riduce la complessità interpretativa e permette di testare con chiarezza l’impatto delle diverse leve gestionali.

4.4.2 Analisi descrittiva degli indici: anticipazioni del risultato?

Variabile	Mean	Std
"COMMUNICATION_QUALITY"	3.3273	0.9089
"CLASH_INDEX"	2.9818	0.92778
"FIT_INIT"	3.3273	0.9633
"INVOLVEMENT"	3.4182	1.1497
"LEADERSHIP_COMBINED"	1.7346	2.7521
"SUCCESS_OVERALL"	3.6091	0.87502

Tabella 4.5. Analisi descrittiva degli indici relativi alle macroaree condotta tramite MATLAB

Inerentemente all'analisi descrittiva dei nuovi indici creati sulla base dell'aggregazione dei valori medi inerenti a ciascuna variabile (le risposte desunte dal questionario le quali sono state codificate in numeri per semplicità e per maggiore chiarezza nell'analisi) che contribuisce alla composizione dell'indice stesso si può affermare in base alle risultanze descritte all'interno della Tabella 3.5. riportata in precedenza che: La COMMUNICATION QUALITY si colloca su un livello moderatamente alto (media pari a 3,33, deviazione standard 0,91), con una variabilità contenuta: il campione tende a percepire messaggi coerenti con le pratiche e un piano di integrazione ragionevolmente chiaro. Questo profilo è cruciale perché segnala che i canali informativi hanno svolto una funzione ordinante durante il post-closing; la dispersione relativamente bassa suggerisce inoltre una percezione abbastanza convergente tra i rispondenti. Il CLASH INDEX invece presenta un valore medio vicino al punto centrale (2,98) con una dispersione simile a quella della comunicazione ($SD=0,93$). Si può dunque desumere dall'analisi una presenza di clash e dunque attrito non elevato ma non assente: sono presenti frizioni dovute a differenze di valori e nazionali, ma non rappresentano, in media, un ostacolo dominante nel quotidiano. Questo posizionamento intermedio è utile perché, in sede inferenziale, consente di verificare se e quanto l'attrito residuo incida effettivamente sugli esiti quando lo si mette a confronto con leve gestionali come comunicazione e coinvolgimento. Inerentemente al FIT INITIAL INDEX si può affermare che la compatibilità iniziale mostra una media analoga alla comunicazione (3,33) e una deviazione standard di 0,96. Il dato indica una percezione moderata di fit ex-ante: non vi è un allineamento pieno, ma nemmeno una distanza marcata tra le culture di partenza delle società coinvolte in base allo studio effettuato e all'analisi descrittiva fatta in base a quest'indicatore. L'INVOLVMENT decisionale è l'indice di processo con media più alta (3,42) ma anche con eterogeneità maggiore ($SD=1,15$). Il quadro è quindi "alto ma diseguale": molte persone si sono sentite coinvolte, ma una quota non trascurabile riporta esperienze più deboli. Questa ampiezza della dispersione è informativa perché riflette differenze tra funzioni e contesti che potranno spiegare parte della variabilità negli esiti; è anche coerente con la natura del coinvolgimento, che tende a dipendere molto dai livelli intermedi e dalla prassi locale. Per ciò che concerne il valore dell'indice LEADERSHIP COMBINED è necessario affermare che il valore della deviazione standard è artificialmente alto a causa della combinazione di 3 diversi item che hanno contribuito

alla composizione dell'indice stesso. Inerentemente invece all'indice relativo al SUCCESS OVERALL si può sulla base delle indicazioni derivanti dall'analisi affermare che l'esito complessivo dell'integrazione mostra una media pari a 3,61 con deviazione standard 0,88, quindi valutazioni generalmente positive e una variabilità contenuta. Questo profilo è coerente con i segnali emersi nella descrittiva degli item: i progressi più tangibili si collocano sul piano operativo e dei meccanismi di coordinamento. Se si volesse dunque fare una prima fotografia e dunque una prima analisi derivante dai risultati descrittivi fin qui ottenuti si potrebbe affermare che: Nel complesso, la fotografia che emerge dalle descrittive è quella di un campione che percepisce buona qualità di comunicazione e coinvolgimento mediamente elevato ma disomogeneo, con fit iniziale e clash su livelli intermedi. L'esito complessivo tende verso il positivo, con dispersione più bassa degli indici di processo: i risultati operativi e culturali, quando letti insieme, sono stati in media soddisfacenti. Questo pattern è coerente con l'idea che la gestione post-closing (comunicazione e coinvolgimento) sia la leva più concreta per orientare la riuscita, mentre le condizioni ex-ante influiscono in misura più contenuta. La gestione della leadership appare la dimensione più polarizzante segno che i rispondenti hanno percepito diversi cambiamenti in linea con la visione di Schein secondo cui la leadership può agire sia da facilitatore che da ostacolo all'allineamento culturale.

4.4.3 Analisi di affidabilità (Cronbach α)

Per verificare che gli indici costruiti rappresentino effettivamente un unico costrutto latente e non una serie di item slegati tra loro, è stata condotta un'analisi di affidabilità interna mediante il coefficiente α di Cronbach. Il calcolo è stato effettuato esclusivamente per gli indici composti da almeno due item con metrica omogenea; non è stato pertanto applicato alle variabili a singolo item (fit iniziale e coinvolgimento) né all'outcome composito di successo complessivo, la cui natura bidimensionale renderebbe α poco informativo.

```
Cronbach alpha COMMUNICATION_QUALITY (2 item) : 0.697
Cronbach alpha CLASH_INDEX (2 item): 0.608
Cronbach alpha LEADERSHIP magnitude (3 item, pre-segno): 0.814
```

Tabella 4.6. Affidabilità interna degli indici (Cronbach α) Effettuata tramite MATLAB

Sul piano dei risultati, l'indice di qualità della comunicazione presenta $\alpha=0.697$, calcolato sui due item relativi alla coerenza tra messaggi e pratiche e alla chiarezza del piano di integrazione. Il valore è in prossimità della soglia di accettabilità per scale molto brevi e indica che i due indicatori si muovono in modo sufficientemente coordinato da poter essere sintetizzati in un'unica misura. La coerenza interna osservata è coerente con il quadro teorico: chiarezza del piano e coerenza “parole-fatti” rappresentano due manifestazioni della medesima dimensione, vale a dire l'affidabilità del canale comunicativo nel post-closing. L'indice di attrito culturale restituisce $\alpha=0.608$ su due item, rispettivamente conflitti di valori e impatto delle differenze nazionali su lingua, gerarchia e routine. Il valore è borderline ma interpretabile: segnala che le due fonti di frizione sono correlate, pur non essendo perfettamente sovrapponibili. In termini sostantivi questo è atteso, perché i conflitti valoriali possono manifestarsi anche in assenza di barriere nazionali stringenti e, viceversa, differenze nazionali possono non tradursi automaticamente in contrasti sui valori organizzativi. L'aggregazione resta teoricamente difendibile per rappresentare il “clash” come fenomeno plurale; l' α più basso indica tuttavia che l'indice va letto con cautela, riconoscendone la natura composita. Per la leadership, la scala di magnitudo mostra un'ottima affidabilità con $\alpha=0.814$ calcolato sui tre item che misurano l'ampiezza del cambiamento nello stile di guida. Il risultato attesta che i tre indicatori convergono in modo consistente sullo stesso tratto latente, fornendo una base psicometrica solida per utilizzare la misura nelle analisi successive. Dall'analisi relativa all'affidabilità si può affermare dunque che le variabili che sono state impiegate ed aggregate per la creazione degli indici composti da più item presentano livelli di coerenza interni da “accettabili” a “molto buoni”. La qualità della comunicazione risulta sufficientemente affidabile per un indice a due item e, insieme alla robustezza della leadership, conferma la validità dell'operazione proposta. Il clash culturale, pur mostrando una coerenza più contenuta, mantiene un senso teorico chiaro come indicatore che integra due sorgenti di frizione tra loro connesse ma non identiche. Questa evidenza psicometrica consente di utilizzare gli indici con adeguata fiducia nella successiva analisi di correlazione, mantenendo esplicita la cautela interpretativa per l'indice di clash.

4.4.4 Il coefficiente di Spearman

Passando dalla descrizione dei singoli costrutti alla verifica delle loro relazioni con l'esito dell'integrazione, l'obiettivo è rispondere alla domanda di ricerca: in che misura i paradigmi culturali e manageriali misurati (qualità della comunicazione, coinvolgimento, cambiamento di leadership, compatibilità iniziale e attrito culturale) sono associati al successo complessivo del post-M&A. La correlazione costituisce sicuramente un passo fondamentale per poter definire se effettivamente esiste un legame tra queste variabili trattate. se, al crescere di un determinato fattore (per esempio una comunicazione più chiara e coerente), aumenti anche la percezione di successo; se, al contrario, fattori di rischio come l'attrito culturale risultino associati a esiti più deboli; oppure se non si osservi alcuna relazione apprezzabile. Questo passaggio consente di confrontare direttamente le previsioni della letteratura con l'evidenza dei dati, di individuare i driver più promettenti da testare nei modelli multivariati e di offrire al lettore un'evidenza preliminare, non solo concettuale, della direzione dei legami. In questo contesto di analisi la scelta metodologica è ricaduta sull'analisi di correlazione di Spearman, indicato con ρ . Questa scelta deriva dal fatto che le variabili analizzate derivano da scale Likert a cinque punti; si tratta quindi di misure ordinali, discrete e frequentemente caratterizzate da valori ripetuti (ties) e da distribuzioni non gaussiane. Il coefficiente di Pearson, per costruzione, misura l'associazione lineare tra variabili continue a livello di intervallo, ed è sensibile alla normalità, alla linearità e alla presenza di outlier; applicato a dati ordinali e potenzialmente asimmetrici può restituire stime fuorvianti, sottostimando o sovrastimando relazioni che non siano strettamente lineari (SCHOPENHAUER, A. Correlazione e regressione lineare). Spearman, invece, calcola la correlazione tra i ranghi: trasforma ogni variabile nella sua ordinata crescente e misura quanto i ranghi tendano a crescere insieme in modo monotono. In tal modo non richiede né normalità né linearità, è poco influenzato da valori anomali, tollera la presenza di ties grazie alle correzioni standard e risulta più appropriato per campioni medio-piccoli come il presente. Il coefficiente ρ di Spearman assume valori compresi tra -1 e $+1$. Valori positivi indicano che, al crescere di una variabile, cresce anche l'altra (associazione monotona positiva); valori negativi indicano che, al crescere di una variabile, l'altra decresce (associazione monotona negativa); valori vicini a zero suggeriscono assenza di relazione monotona apprezzabile. L'ipotesi nulla testata è $\rho=0$; il p-value a due code quantifica la probabilità

di osservare un'associazione almeno altrettanto intensa in un campione come il nostro qualora, nella popolazione, non vi fosse alcun legame. L'attesa è che qualità della comunicazione e coinvolgimento mostrino un'associazione positiva con il successo complessivo, coerentemente con i modelli che attribuiscono a chiarezza, coerenza e partecipazione un ruolo di elementi fondamentali a garantire il successo di un processo di fusione od acquisizione. Sul piano operativo, le correlazioni sono calcolate tra ciascun indice e l'outcome di successo complessivo, riportando per ogni coppia il valore di ρ , il p-value e la numerosità valida utilizzata nel calcolo. A scopo di trasparenza, verrà inoltre fornita successivamente una matrice dei p-value e una rappresentazione grafica a heatmap che facilita la lettura congiunta dell'ampiezza e del segno delle associazioni.

4.4.5 Risultanze dell'analisi di correlazione

== Matrice di correlazioni Spearman (rho) ==

	COMMUNICATION_QUALITY	CLASH_INDEX	FIT_INIT	INVOLVEMENT	LEADERSHIP_COMBINED	SUCCESS_OVERALL
COMMUNICATION_QUALITY	1	0.087881	0.27177	0.60439	0.32477	0.6604
CLASH_INDEX	0.087881	1	0.41986	0.40803	0.26319	-0.025686
FIT_INIT	0.27177	0.41986	1	0.32808	0.2483	0.19848
INVOLVEMENT	0.60439	0.40803	0.32808	1	0.35275	0.47613
LEADERSHIP_COMBINED	0.32477	0.26319	0.2483	0.35275	1	0.25929
SUCCESS_OVERALL	0.6604	-0.025686	0.19848	0.47613	0.25929	1

Tabella 4.7. Matrice di correlazione di Spearman

In relazione alle risultanze evidenziate dall'analisi compiuta si può dunque affermare che la matrice evidenzia un'associazione particolarmente ampia tra qualità della comunicazione e successo complessivo dell'integrazione, con p pari a 0,660. Il risultato indica che, laddove i partecipanti percepiscono messaggi coerenti con le pratiche e un piano di integrazione chiaro, tendono anche a valutare più positivamente l'esito del post-M&A. Il legame è sostanziale e coerente con l'idea che la comunicazione agisca da infrastruttura del cambiamento, riducendo incertezza, allineando aspettative e coordinando i comportamenti. Il coinvolgimento decisionale mostra a sua volta un'associazione positiva di ampiezza intermedia con il successo ($p = 0,476$): le persone che si sono sentite incluse nei processi decisionali esprimono una valutazione più favorevole dell'integrazione. La forza del legame è inferiore a quella della comunicazione ma resta chiaramente distinta dallo zero, sostenendo l'interpretazione del coinvolgimento

come leva di adozione e consolidamento delle nuove pratiche. Inerentemente invece a ciò che concerne l'indice legato alla leadership viene evidenziato come nonostante risulti essere anche essa positiva è d'altro canto evidentemente più debole per ciò che concerne il grado di correlazione con la variabile successo decretando che l'esito complessivo tende a migliorare, pur senza emergere come fattore trainante. La compatibilità iniziale presenta una correlazione positiva molto contenuta con l'outcome ($p = 0,198$), segnalando che il fit ex-ante, pur nella direzione attesa, non spiega in misura rilevante la riuscita percepita. Questo risultato è interessante perché sposta l'attenzione dalle condizioni di partenza alla qualità della gestione post-closing; in altre parole, la compatibilità iniziale può aiutare, ma non appare determinante una volta che la comunicazione e il coinvolgimento funzionano. L'indice di attrito culturale, infine, non mostra alcuna associazione apprezzabile con il successo ($p = -0,026$). In media, quindi, la presenza di conflitti di valori o di barriere nazionali non risulta legata direttamente all'esito complessivo, un segnale coerente con l'ipotesi che buone pratiche di comunicazione e coinvolgimento possano neutralizzare o compensare le frizioni. Oltre ai legami con l'outcome, la matrice informa sulle interrelazioni tra i predittori. La comunicazione è moderatamente associata al coinvolgimento ($p = 0,604$), a indicare che i contesti organizzativi con messaggi coerenti e piani chiari sono spesso anche quelli in cui le persone si sentono maggiormente incluse nelle decisioni. Fit iniziale e attrito culturale mostrano una correlazione intermedia ($p = 0,420$), segnale che, in questo campione, realtà percepite come più simili sul piano valoriale tendono anche a riportare minori barriere nazionali operative; si tratta comunque di dimensioni distinte e non riducibili l'una all'altra. Il coinvolgimento è debolmente–moderatamente associato sia al fit iniziale ($p = 0,328$) sia al clash ($p = 0,408$), mentre la leadership mostra legami deboli con gli altri predittori (p tra 0,248 e 0,353). Nel loro insieme queste intercorrelazioni suggeriscono una parziale convergenza tra leve di processo senza indicare ridondanze eccessive.

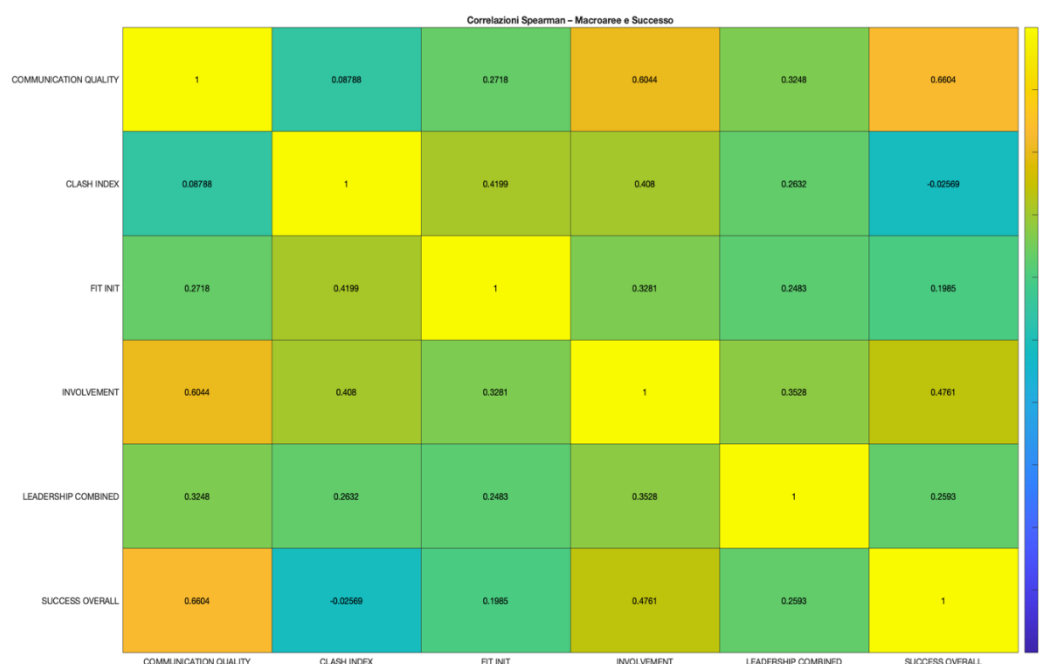


Figura 4.7. Heat map matrice di correlazione di Spearman

La figura 4.7 rappresenta in forma grafica la matrice di Correlazione di Spearman utilizzando una scala cromatica che va dal Blu (Correlazione negativa) al giallo-arancio (Grado di correlazione positivo). La cella che collega la qualità della comunicazione con il successo complessivo dell'integrazione si distingue nettamente come una delle più calde, con tonalità aranciate che corrispondono al coefficiente $\rho=0,66$. Questo pattern cromatico traduce in immagine il risultato numerico: la comunicazione chiara e coerente è percepita come il principale driver del successo, confermando l'interpretazione teorica che pone la coerenza tra messaggi e pratiche, e la chiarezza del piano, al centro della gestione culturale del cambiamento. Accanto a questa, la cella relativa al coinvolgimento decisionale e al successo assume anch'essa una tonalità piuttosto calda, in sfumatura giallo-verde tendente all'arancio, corrispondente a $\rho=0,48$. Anche visivamente emerge quindi che, seppur con un'intensità leggermente inferiore, l'inclusione delle persone nei processi decisionali costituisce la seconda leva di maggiore impatto. L'osservazione della heatmap consente inoltre di cogliere in un solo sguardo la gerarchia dei fattori: i driver più forti emergono come celle calde e luminose (comunicazione e coinvolgimento), mentre le dimensioni meno rilevanti restano visivamente fredde o appena colorate (leadership, fit, clash). L'efficacia di questa rappresentazione sta proprio nella sua

capacità di sintetizzare complessità numeriche in una mappa di intensità visiva immediata, che rafforza le conclusioni già tratte dalla lettura della matrice numerica. La figura, in altre parole, non solo conferma i risultati, ma li rende intuitivi, mostrando come la riuscita dell'integrazione si concentri soprattutto nelle pratiche di gestione post-closing, più che nelle condizioni di partenza o nella presenza di barriere culturali.

4.4.6 Analisi della matrice dei p-value

== Matrice dei p-value ==

	COMMUNICATION_QUALITY	CLASH_INDEX	FIT_INIT	INVOLVEMENT	LEADERSHIP_COMBINED	SUCCESS_OVERALL
COMMUNICATION_QUALITY	1	0.52347	0.044733	1.0279e-06	0.016573	4.1154e-08
CLASH_INDEX	0.52347	1	0.0014174	0.0019862	0.054495	0.85233
FIT_INIT	0.044733	0.0014174	1	0.014472	0.07024	0.14632
INVOLVEMENT	1.0279e-06	0.0019862	0.014472	1	0.0088908	0.0002385
LEADERSHIP_COMBINED	0.016573	0.054495	0.07024	0.0088908	1	0.058317
SUCCESS_OVERALL	4.1154e-08	0.85233	0.14632	0.0002385	0.058317	1

Tabella 4.8. Matrice dei p-value creata tramite MATLAB

Inerentemente a ciò che concerne questa analisi rivolta alla matrice dei p-value possiamo affermare che quest'ultima è stata adottata per affiancare la matrice delle correlazioni qualificandone la solidità statistica. Ogni cella riporta la probabilità di osservare un'associazione almeno altrettanto intensa se, nella popolazione, il coefficiente di Spearman fosse pari a zero. La diagonale è per convenzione pari a 1 perché rappresenta l'auto-correlazione di ciascuna variabile e non viene testata (così come nella matrice di Spearman e nella successiva heatmap). Nelle celle non diagonali i valori molto piccoli in notazione scientifica (ad esempio 4.1154e-08) corrispondono a p-value estremamente ridotti, quindi a evidenze particolarmente robuste. Considerando i legami con l'outcome principale, la qualità della comunicazione mostra un p-value dell'ordine di 10^{-8} , coerente con il coefficiente $\rho=0.660$ e indicativo di un'associazione altamente significativa. Anche il coinvolgimento decisionale risulta statisticamente solido ($p \approx 0.00024$), in linea con $\rho=0.476$. La leadership combinata si colloca in un'area di marginalità ($p \approx 0.058$), appena oltre la soglia convenzionale di 0.05: segnala una tendenza positiva che, pur presente, non raggiunge piena significatività al livello prescelto. La compatibilità iniziale presenta un p-value pari a circa 0.146, dunque non significativa; l'indice di clash culturale è nettamente non significativo ($p \approx 0.852$). In altri termini, nel nostro campione i soli fattori che mostrano un'associazione statisticamente affidabile con il successo complessivo sono

la qualità della comunicazione e il coinvolgimento. È importante sottolineare che la significatività statistica non coincide con l'ampiezza dell'effetto né con la causalità. I p-value qualificano l'affidabilità dell'associazione, mentre la grandezza del legame è descritta dai coefficienti ρ già discussi; il senso causale non è determinabile in un'analisi correlazionale. Nel nostro caso, il quadro congiunto di coefficienti e p-value converge: comunicazione e coinvolgimento sono al tempo stesso le relazioni più ampie e le uniche stabilmente significative con l'outcome; leadership segnala una traccia positiva che non raggiunge la soglia formale; fit iniziale e clash culturale non mostrano legami statisticamente credibili con il successo complessivo.

4.4.7 Tra risultanze dell'analisi e letteratura

Completata l'analisi di correlazione, è possibile verificare in che misura le evidenze empiriche ottenute siano coerenti con il quadro teorico ricostruito nei capitoli dedicati alla review della letteratura. L'obiettivo è dunque quello di far comunicare le risultanze derivanti dall'analisi di correlazione appena descritta con i modelli teorici e quanto descritto nei precedenti capitoli per verificare se i paradigmi trattati in quest'analisi empirica effettivamente sono dei fattori tali da influenzare il successo di un'integrazione post M&A e in che misura sono in grado di farlo. L'associazione più ampia emersa nelle correlazioni riguarda la relazione tra qualità della comunicazione e successo complessivo dell'integrazione ($\rho \approx 0,66$, $p < .001$). Il risultato è pienamente coerente con l'impianto teorico adottato. Nel primo capitolo, la cultura è presentata secondo Schein come un sistema di artefatti, valori dichiarati e assunti di base; la leadership è chiamata a garantire coerenza tra ciò che si comunica e ciò che si fa, poiché è in questa coerenza che la cultura "vive" e attraverso cui si riduce l'ambiguità nelle fasi di cambiamento organizzativo come una M&A. Nel secondo capitolo, il tema è ripreso in chiave più operativa: la letteratura evidenzia come gli approcci di comunicazione impattino direttamente gli esiti delle M&A e come la definizione di una narrazione culturale condivisa sia condizione necessaria per orientare il comportamento delle persone nel post-closing. In questa prospettiva l'indice desunto dall'analisi rispecchia esattamente le dimensioni teoriche ritenute decisive (Angwin et al.; Engert et al.). L'evidenza empirica, quindi, non solo conferma la direzione attesa, ma fornisce un riscontro quantitativo alla tesi, ricorrente nei capitoli di rassegna, secondo cui una comunicazione credibile e strutturata è determinante per il successo dell'integrazione. Le ricerche di Angwin, Mellahi e Gomes (2016) infatti, condotte

attraverso l'analisi di diverse operazioni M&A cross-border, mostrano come l'asimmetria nei modelli comunicativi possa compromettere la fiducia reciproca, rallentare i processi decisionali e generare percezioni distorte sulle intenzioni dell'altro. In particolare, quando una parte si aspetta comunicazione esplicita e frequente, e l'altra parte opera secondo codici relazionali più impliciti e contestuali, il risultato è spesso una rottura comunicativa che mina la coesione del processo di integrazione. La correlazione tra l'indice di leadership combinata e il successo è positiva ma contenuta ($\rho \approx 0,26$) e, nei test di significatività, solo marginale. sul piano teorico, la leadership è centrale nel modello di Schein perché orienta artefatti, valori e assunti, e perché il cambiamento culturale richiede leader che incarnino i valori promossi attraverso comportamenti coerenti e comunicazione efficace, Schein infatti afferma che la leadership può essere intesa come: *"un insieme coerente di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi"*. Sul piano operativo, il capitolo 2 discute dimensioni manageriali come: stile relazionale, grado di centralizzazione, orientamento alla performance e filosofia di ricompensa, che, se disallineate, generano attriti nel day-by-day post-closing.

L'associazione attenuata osservata nel campione non contraddice questa impostazione: può riflettere, da un lato, il fatto che l'effetto della leadership operi in modo indiretto, abilitando comunicazione e coinvolgimento (le due leve che nei dati "pesano" di più); dall'altro, una questione di misura, poiché l'indice usato coglie soprattutto la magnitudo del cambiamento e la sua direzione complessiva. Per ciò che concerne il cultural fit invece dall'analisi si desume che mostra un legame positivo ma debole con l'esito ($\rho \approx 0,20$; p non significativo). Questo risultato consente un confronto serrato con la letteratura discussa nel capitolo 2. Weber e Menipaz (2003) propongono strumenti diagnostici per misurare sistematicamente il cultural fit su più dimensioni manageriali e documentano che un elevato disallineamento è associato a tassi di turnover più alti e a riduzione del valore per gli azionisti, suggerendo che la distanza culturale sia un rischio sostanziale da presidiare nella due diligence. Nella stessa direzione, Weber (1996) collega il fit alla performance post-fusione, rendendo l'analisi preventiva della compatibilità un'attività

non opzionale. Le risultanze derivanti dall'analisi non negano queste assunzioni, ma mostrano che la misurazione ex-ante è utile per identificare le “faglie” e progettare l'integrazione, ma la qualità dell'esecuzione post-closing può attenuare o compensare parte della distanza iniziale. Per ciò che concerne invece l'indice relativo al cultural clash si può invece affermare che quest'ultimo non presenta relazione apprezzabile con il successo ($p \approx 0,03$). la presenza di differenze non si traduce automaticamente in esiti peggiori se l'organizzazione investe in una “regia” del cambiamento che rende le differenze governabili. La stessa letteratura sulle differenze nazionali, a partire da Hofstede, ricorda come distanza dal potere, individualismo/collettivismo, avversione all'incertezza e stili comunicativi possano complicare la collaborazione quotidiana; ma evidenzia anche che l'impatto di tali differenze dipende da come vengono riconosciute e gestite nella progettazione dei processi e delle interazioni. Il quadro empirico che emerge, quindi, è coerente con una visione contingente: le differenze sono rischi potenziali che diventano rilevanti quando non sono rese oggetto di diagnosi e azioni pratiche, non fattori inevitabilmente deterministici. Inerentemente invece a ciò che concerne l'indice relativo al coinvolgimento decisionale si può notare una correlazione positiva di ampiezza intermedia con l'outcome ($p \approx 0,48$, $p < .01$). La rassegna attribuisce al middle management una funzione di “cerniera” tra top management e base operativa: è in questi livelli che le ambiguità culturali diventano problemi concreti, traducendosi in resistenze, sentimenti di esclusione o persino uscite volontarie di figure chiave quando l'integrazione non è governata in modo partecipativo. Come sottolineano Marks e Mirvis (2001), l'assenza di coinvolgimento alimenta il ciclo tipico del clash ,dalla difesa identitaria alla polarizzazione, mentre l'inclusione nei processi di decision-making funge da leva per stabilizzare le nuove routine e costruire commitment verso la nuova organizzazione. Si può dunque affermare come l'evidenza empirica in questo contesto combaci con quanto descritto all'interno della review della letteratura. Sul versante manageriale, l'evidenza suggerisce di concentrare gli sforzi post-closing su tre fronti: progettare e comunicare un piano di integrazione che traduca valori in comportamenti osservabili, strutturare dispositivi di coinvolgimento del middle management che trasformino la strategia in operatività, monitorare in modo continuativo i punti di frizione ,nazionali e organizzativi, per agire tempestivamente con regole, training e team misti. Queste indicazioni sono coerenti con le raccomandazioni operative già presenti nel capitolo 2 e con gli

avvertimenti sulla “due diligence culturale” come componente essenziale e anticipatoria del percorso di integrazione.

4.5 Analisi di regressione e quadro metodologico

La transizione dalle correlazioni bivariate ai modelli di regressione risponde all'esigenza di individuare i fattori che, al netto delle interdipendenze tra le variabili considerate, contribuiscono in modo unico a spiegare la riuscita dell'integrazione post-M&A. Il paragrafo precedente ha mostrato che qualità della comunicazione e coinvolgimento decisionale presentano associazioni positive con l'esito complessivo, con un legame particolarmente ampio nel caso della comunicazione; al contrario, la compatibilità culturale iniziale e l'attrito culturale risultano deboli o non apprezzabili, mentre la leadership segnala una traccia positiva ma non decisiva. Inerentemente a ciò che concerne i coefficienti che sono stati restituiti dal coefficiente di Spearman sia dalla matrice dei p-value si può affermare che i costrutti non si muovono in isolamento e, soprattutto, che esistono intercorrelazioni non trascurabili tra i predittori, in particolare tra comunicazione e coinvolgimento ($\rho \approx 0,60$). In presenza di tale intreccio, l'analisi bivariata è un passaggio necessario ma non sufficiente: per attribuire un peso specifico e non spurio a ciascun driver occorre un modello capace di stimare effetti parziali, cioè di valutare ogni macroarea mantenendo costanti le altre. L'obiettivo della regressione, in questa prospettiva, è passare dal semplice “chi è associato a cosa” alla domanda più sostanziale “chi conta davvero quando tutti i fattori agiscono contemporaneamente” e, così facendo, mettere alla prova in modo più stringente le ipotesi suggerite dal profilo correlazionale. Inerentemente alla scelta del modello di regressione da adottare, la scelta è ricaduta sul modello di regressione lineare multiplo, questa scelta è metodologicamente adatta in quanto l'indicatore di successo complessivo dell'integrazione è costruito come media di due item su scala Likert a cinque modalità, che catturano congiuntamente la riuscita operativa della collaborazione quotidiana e l'allineamento ai valori della nuova organizzazione. In letteratura, quando l'outcome è continuo o deriva dalla media di più item, l'approccio standard ed ampiamente replicato negli studi organizzativi è la regressione lineare. Essa consente di quantificare in termini incrementali quanto vari l'esito al crescere di una unità della variabile esplicativa, mantenendo fissi gli altri predittori, e produce indicatori di facile lettura e confronto tra i quali coefficienti, errori standard, statistiche t, p-value e R^2 i quali contribuiscono a rendere trasparente il

contributo di ciascuna macroarea e la bontà complessiva del modello. la variabile dipendente è il successo complessivo dell'integrazione, mentre le variabili indipendenti sono le cinque macroaree derivate dagli item del questionario e orientate in modo che punteggi più elevati esprimano maggiore presenza del costrutto sottostante. La qualità della comunicazione sintetizza coerenza tra messaggi e pratiche e chiarezza del piano di integrazione; il coinvolgimento decisionale misura il grado di inclusione percepita nei processi di scelta; l'indice di leadership combina l'ampiezza del cambiamento con la sua direzione percepita; il fit iniziale cattura la compatibilità ex-ante tra valori e pratiche; il clash culturale integra la dimensione dei conflitti valoriali e l'impatto delle differenze nazionali operative. La costruzione e l'affidabilità interna degli indici multi-item sono state documentate in precedenza, con livelli di coerenza da accettabili a buoni per comunicazione e clash e una robustezza elevata per la scala di magnitudo della leadership, circostanza che conferisce solidità al loro impiego come predittori nel modello multivariato. Sul piano del reporting, la presentazione dei risultati prevede due livelli interpretativi complementari. Da un lato, l'esposizione dei coefficienti non standardizzati consente un'interpretazione immediata in unità di scala: è così possibile affermare, ad esempio, di quanto aumenti in media l'esito complessivo a fronte di un incremento di un punto nella qualità della comunicazione, a parità delle altre variabili. Dall'altro lato, la stima su variabili standardizzate offre i coefficienti beta, espressi in deviazioni standard, che permettono di comparare direttamente il peso relativo dei predittori indipendentemente dalle loro metriche originarie. Questa duplice lettura viene affiancata dagli indici di bontà del modello, R^2 e R^2 aggiustato, che quantificano la quota di varianza del successo spiegata congiuntamente dalle macroaree considerate e ne offrono una misura corretta rispetto al numero di predittori inclusi.

4.5.1 Presentazione del modello di regressione

Dopo aver chiarito le motivazioni metodologiche che giustificano l'impiego della regressione lineare multipla, è ora necessario presentare nel dettaglio la struttura del modello stimato. Il modello base è stato costruito ponendo come variabile dipendente l'indicatore di successo complessivo dell'integrazione (SUCCESS_OVERALL), il quale è stato già descritto nelle sezioni precedenti, sintetizza due dimensioni complementari: da un lato la riuscita operativa della collaborazione quotidiana tra i membri delle organizzazioni coinvolte, dall'altro l'allineamento ai valori della nuova realtà integrata.

Le variabili indipendenti inserite come predittori corrispondono come già spiegato nei precedenti paragrafi del capitolo, alle cinque macroaree concettuali individuate e validate in precedenza: la qualità della comunicazione (COMMUNICATION_QUALITY), il coinvolgimento decisionale (INVOLVEMENT), la leadership (LEADERSHIP_COMBINED), il fit culturale percepito nella fase iniziale (FIT_INIT) e il clash culturale (CLASH_INDEX). Ognuna di queste variabili è stata costruita attraverso l'aggregazione di item coerenti o mantenuta come indicatore singolo laddove la natura del costrutto lo richiedeva, e tutte sono state orientate nella stessa direzione interpretativa, in modo che punteggi più alti corrispondessero a una maggiore presenza del fenomeno indagato. Il modello stimato può dunque essere formalizzato come segue:

$$\text{SUCCESS_OVERALL} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{COMMUNICATION_QUALITY} + \beta_2 \cdot \text{INVOLVEMENT} + \beta_3 \cdot \text{LEADERSHIP_COMBINED} + \beta_4 \cdot \text{FIT_INIT} + \beta_5 \cdot \text{CLASH_INDEX} + \varepsilon$$

dove β_0 rappresenta l'intercetta, i coefficienti β_1 – β_5 quantificano l'effetto parziale di ciascun predittore sull'esito e ε rappresenta il termine di errore non spiegato.

Per l'interpretazione dei risultati, è stata adottata una duplice prospettiva. In primo luogo, si riportano i coefficienti non standardizzati (Estimate), accompagnati dai rispettivi errori standard (SE), dalle statistiche t e dai p-value. I coefficienti non standardizzati permettono di formulare interpretazioni concrete sulla scala originaria delle variabili: ad esempio, se il coefficiente della comunicazione è pari a 0,54, ciò significa che un incremento di un punto sulla scala Likert della comunicazione si traduce, in media, in un aumento di 0,54 punti sul punteggio di successo complessivo, a parità delle altre variabili. Questa modalità di lettura ha un valore particolarmente rilevante in termini manageriali, poiché consente di tradurre i risultati in effetti tangibili e facilmente comprensibili. In secondo luogo, si considerano i coefficienti standardizzati (β). Questi vengono calcolati dopo aver trasformato tutte le variabili in z-score, ossia portandole su una scala comune con media zero e deviazione standard pari a uno. In questo modo è possibile confrontare direttamente il peso relativo delle variabili, indipendentemente dalla metrica originaria. I coefficienti standardizzati non indicano quindi di quanto aumenti l'outcome in punti Likert, ma di quante deviazioni standard vari SUCCESS_OVERALL al crescere di una deviazione standard del predittore. Questo consente di stabilire una gerarchia dei fattori più rilevanti:

nel nostro caso, come vedremo, la qualità della comunicazione si conferma di gran lunga la variabile più influente, seguita a distanza dal coinvolgimento, mentre le altre mostrano un peso marginale o nullo.

```
== Coefficienti regressione ==
```

	Estimate	SE	tStat	pValue
(Intercept)	1.6328	0.47486	3.4385	0.0012186
COMMUNICATION_QUALITY	0.53977	0.12971	4.1612	0.00013039
CLASH_INDEX	-0.15635	0.10916	-1.4324	0.15852
FIT_INIT	0.021863	0.1013	0.21583	0.83004
INVOLVEMENT	0.16421	0.10861	1.512	0.13708
LEADERSHIP_COMBINED	0.0040037	0.034721	0.11531	0.90868

R-squared: 0.520
R-squared adjusted: 0.471

Tabella 4.8. Coefficienti di regressione sviluppati tramite MATLAB

Accanto ai coefficienti, il modello fornisce due indicatori fondamentali per valutare la bontà complessiva della stima: il coefficiente di determinazione R^2 e la sua versione aggiustata. L' R^2 indica la quota di varianza della variabile dipendente spiegata congiuntamente dai predittori inclusi nel modello; nel nostro caso, un valore pari a 0,52 segnala che oltre metà delle differenze percepite nel successo dell'integrazione sono spiegabili dalle cinque macroaree considerate. L' R^2 aggiustato corregge tale valore tenendo conto del numero di variabili introdotte e penalizzando quelle che non contribuiscono in maniera sostanziale: la sua leggera riduzione (0,47) conferma che, sebbene non tutte le macroaree siano significative, il modello nel complesso mantiene una buona capacità esplicativa.

4.5.2 Risultanze dell'analisi di regressione

Inerentemente a ciò che concerne le risultanze desunte dall'analisi di regressione il primo aspetto che innanzitutto salta all'occhio è che il coefficiente di determinazione ,pari a 0,52, indica che poco più della metà della variabilità osservata nel successo complessivo dell'integrazione è spiegata congiuntamente dalle cinque macroaree considerate; la versione aggiustata, pari a 0,47, ridimensiona opportunamente l' R^2 tenendo conto del numero di predittori ma lascia immutata la sostanza interpretativa del risultato,

segnalando una bontà di adattamento solida, questo valore di R^2 è coerente con l'idea che gli esiti dell'integrazione siano il prodotto di un insieme di leve organizzative e culturali, e che all'interno di tale insieme alcune dimensioni esercitino un peso chiaramente maggiore rispetto ad altre.

== Coefficienti regressione ==

	<u>Estimate</u>	<u>SE</u>	<u>tStat</u>	<u>pValue</u>
(Intercept)	1.6328	0.47486	3.4385	0.0012186
COMMUNICATION_QUALITY	0.53977	0.12971	4.1612	0.00013039
CLASH_INDEX	-0.15635	0.10916	-1.4324	0.15852
FIT_INIT	0.021863	0.1013	0.21583	0.83004
INVOLVEMENT	0.16421	0.10861	1.512	0.13708
LEADERSHIP_COMBINED	0.0040037	0.034721	0.11531	0.90868

R-squared: 0.520
R-squared adjusted: 0.471

Tabella 4.8.

La tabella dei coefficienti della regressione lineare multipla rappresenta il punto di accesso empirico per comprendere come ciascuna macroarea contribuisca, al netto delle altre, a spiegare il successo complessivo dell'integrazione. Il coefficiente non standardizzato (Estimate) esprime la variazione attesa dell'esito, misurato su scala 1–5, a seguito di un incremento di una unità nella variabile esplicativa considerata, mantenendo costanti tutti gli altri predittori. L'errore standard quantifica la precisione della stima del coefficiente: a parità di magnitudo, un errore standard più contenuto implica un'inferenza più affidabile. La statistica t, pari al rapporto fra coefficiente ed errore standard, consente di valutare la distanza della stima dal valore nullo in termini di unità di errore; a essa è associato il p-value, che indica la probabilità di osservare, in un campione di dimensioni analoghe, un valore della statistica t almeno altrettanto estremo se nella popolazione l'effetto fosse pari a zero. Seguendo la convenzione della letteratura, si considera indicativa di evidenza statistica la soglia del cinque per cento: p inferiore a 0,05 suggerisce che l'effetto osservato difficilmente è attribuibile al caso, ferma restando la distinzione tra significatività statistica e rilevanza sostantiva. Come possiamo notare dalla tabella che evidenzia i risultati della regressione il valore dell'intercetta (intercept in tabella) ha un valore pari a 1.63 con p pari a 0,001. Essa rappresenta il livello atteso di

successo complessivo quando tutte le macroaree assumono valore zero sulla loro metrica originaria. Non riveste interesse teorico intrinseco, poiché non esiste una configurazione realistica in cui i costrutti di comunicazione, coinvolgimento, leadership, fit e clash siano tutti nulli; la sua funzione è principalmente quella di calibrare il punto di partenza della retta di regressione, consentendo ai coefficienti delle variabili di esprimere variazioni marginali attorno a tale base. La qualità della comunicazione emerge così come è emerso dall'analisi di correlazione come il predittore principale, il coefficiente stimato è pari a 0,54 con un p-value inferiore a 0,001 ciò implica che A parità delle altre dimensioni, un incremento di un punto nella qualità della comunicazione, ad esempio passare da un giudizio medio di 3 a un giudizio di 4 nella percezione di coerenza tra messaggi e pratiche e nella chiarezza del piano di integrazione, si associa, in media, a un aumento di circa 0,54 punti nel successo complessivo percepito. Questo risultato è coerente con un'interpretazione nella quale la comunicazione opera come infrastruttura del cambiamento culturale: riduce l'incertezza, allinea le aspettative, dà senso alle nuove pratiche, favorisce la coordinazione interfunzionale e, in ultima analisi, sostiene la costruzione di una narrativa condivisa dell'integrazione. L'indice di attrito culturale presenta un coefficiente negativo pari a $-0,16$, con p pari a 0,16. Il segno suggerisce una tendenza nella direzione attesa: al crescere dell'attrito, misurato combinando conflitti valoriali e impatto delle differenze nazionali sulle routine operative, il successo tende a diminuire. L'assenza di significatività, tuttavia, indica che nel campione analizzato l'effetto non si distingue in modo affidabile dall'ipotesi nulla una volta tenute sotto controllo ed in considerazione le altre variabili. La compatibilità culturale iniziale fornisce un coefficiente prossimo allo zero, pari a 0,02, con p pari a 0,83. La lettura che si può dare inerentemente al valore relativo a questo indice è che l'allineamento ex ante tra valori e pratiche delle organizzazioni coinvolte non spiega ulteriormente il successo percepito una volta resa esplicita la qualità della gestione comunicativa e, più in generale, delle leve di processo nel post-closing. Tale risultato non nega che il fit sia una dimensione importante nella due diligence culturale o nella progettazione dell'integrazione; piuttosto, suggerisce che, al livello di percezione rilevato e nel periodo successivo alla fusione, l'efficacia della regia del cambiamento può neutralizzare o compensare in ampia misura gli scarti di partenza. Il coinvolgimento decisionale mantiene un coefficiente positivo pari a 0,16, con p pari a 0,14. Ciò implica che sentirsi

inclusi nelle scelte favorisce valutazioni più favorevoli dell'integrazione, ma è anche importante sottolineare che a differenza di quanto mostrato nell'analisi di correlazione che aveva mostrato un legame positivo di ampiezza intermedia tra coinvolgimento e successo; la stima congiunta suggerisce che una quota rilevante di tale covariazione è condivisa con la comunicazione. È plausibile che il coinvolgimento si esprima, sul piano percettivo, attraverso pratiche comunicative chiare, coerenti e tempestive: quando le persone comprendono obiettivi, tempi e ragioni delle decisioni, si sentono anche più coinvolte nelle stesse, e viceversa. Inerentemente all'indice legato alla leadership si può affermare che La variabile di leadership combinata presenta un coefficiente prossimo allo zero, con p pari a 0,91. Ciò può significare che è possibile che parte dell'effetto della leadership agisca in modo indiretto, abilitando o inibendo proprio le leve che in questo modello risultano decisive, a partire dalla comunicazione. Ciò che dunque viene principalmente risaltato dall'analisi appena condotta è che, così come per l'analisi di correlazione, La comunicazione si conferma il fattore in grado di spostare sensibilmente il giudizio complessivo di successo anche quando nel modello entrano simultaneamente le altre macroaree.

Variabile	β standardizzato	p-value
Communication Quality	0,56	< 0,001
Involvement	0,22	0,140
Clash Index	-0,17	0,160
Fit iniziale	0,02	0,830
Leadership Combined	0,01	0,910

Tabella 4.9. Coefficienti standardizzati della regressione su SUCCESS OVERALL

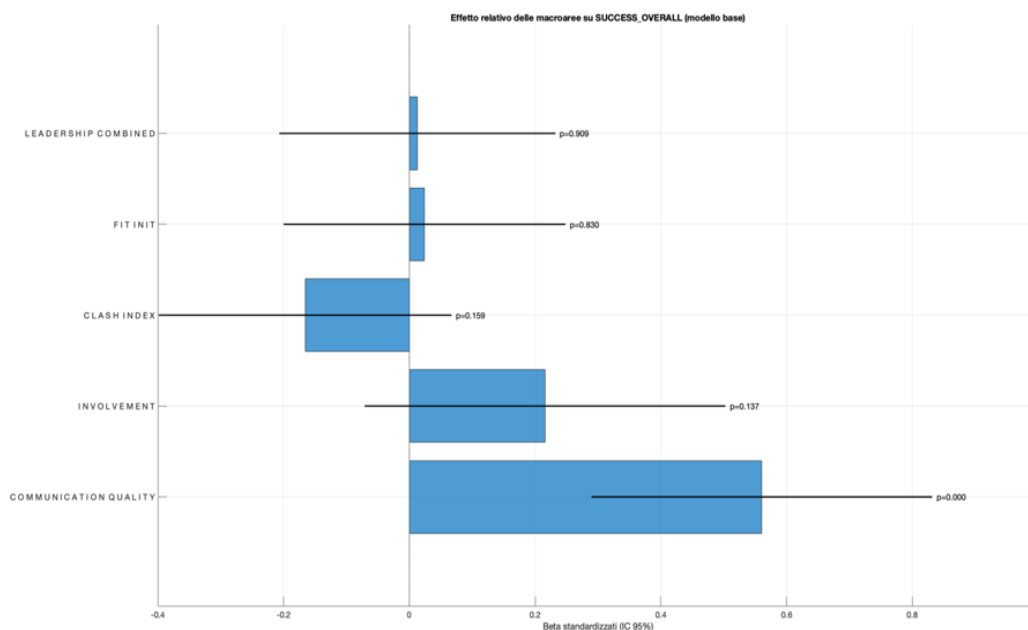


Figura 4.8. Grafico relativo all'effetto delle macroaree su SUCCESS OVERALL creato con MATLAB

Se i coefficienti non standardizzati dicono “quanto” varia l’esito, in punti della scala Likert, quando una determinata variabile aumenta di un punto a parità delle altre, i coefficienti standardizzati rispondono a una domanda diversa: di quante deviazioni standard cambia l’esito quando la variabile indipendente cresce di una deviazione standard. Questa trasformazione, ottenuta riportando preliminarmente tutte le variabili su scala z con media zero e deviazione standard uno, elimina per costruzione le differenze di metrica e di dispersione tra i predittori e rende possibile una comparazione diretta del loro peso relativo. In termini sostantivi, la tabella dei β serve a stabilire una gerarchia dei driver, liberandola dalle arbitrarie unità di misura originarie e dal fatto che certe variabili, per loro natura o per distribuzione campionaria, presentano maggiore o minore variabilità. I β standardizzati chiariscono “chi pesa di più”, a parità di varianza, quando i predittori competono per spiegare la medesima quota di varianza dell’esito nel modello multivariato. La qualità della comunicazione presenta un coefficiente standardizzato pari a 0,56 con p inferiore a 0,001, collocandosi nettamente al primo posto per impatto relativo. La traduzione sostantiva è lineare: un incremento di una deviazione standard nella qualità della comunicazione si associa, a parità delle altre variabili, a un incremento di 0,56 deviazioni standard nell’esito di successo. Il coinvolgimento decisionale segue a

distanza con un β pari a 0,22, che segnala una tendenza nel verso atteso ma non raggiunge la significatività statistica: la sua posizione intermedia conferma che una parte del suo segnale è condivisa con la comunicazione e che, una volta controllato quest'ultimo fattore, la quota residua non è sufficiente a produrre un effetto indipendente affidabile. Gli altri predittori presentano valori prossimi allo zero: l'indice di clash culturale mostra un β negativo intorno a -0,17, il fit iniziale un β vicino a 0,02 e la leadership combinata un β nell'intorno di 0,01; nessuno di questi supera la soglia di significatività, i risultati di questa analisi dunque rispecchiano adeguatamente quanto già fino a questo momento espresso in precedenza, ossia che tra le variabili trattate quella che maggiormente influisce sul successo del processo di integrazione resta la comunicazione, con le altre variabili che presentano valori vicino allo zero, la scala dei pesi dunque è fortemente asimmetrica: comunicazione dominante, coinvolgimento lontano secondo, gli altri trascurabili.

5. LIMITI DELL'ANALISI E CONCLUSIONI

L'analisi condotta nel corso di questa ricerca consente di trarre alcune considerazioni conclusive di rilievo, sia sul piano teorico sia su quello empirico. L'intero percorso, sviluppato nei quattro capitoli della tesi, ha messo in evidenza come la dimensione culturale risulti essere un elemento imprescindibile nei processi di fusione e acquisizione, se da un lato infatti, la letteratura aveva già segnalato la rilevanza di fattori come il cultural fit, il cultural clash, la qualità della leadership e le dinamiche di coinvolgimento, dall'altro mancava un riscontro empirico solido capace di confermare o magari ridimensionare l'impatto effettivo di tali variabili. Proprio questo è stato il principale obiettivo dell'analisi empirica condotta all'interno del capitolo 3, proponendo una tipologia di analisi non basata su dati finanziari, ma bensì sulle percezioni dei soggetti che hanno contribuito a creare il campione che è stato poi impiegando per condurre l'analisi empirica. Il risultato principale emerso dall'analisi di regressione oltre che dall'analisi di correlazione è inequivocabile: la qualità della comunicazione rappresenta il fattore chiave per spiegare la percezione di successo complessivo di un'integrazione post M&A.

A differenza delle altre dimensioni considerate soltanto la comunicazione mantiene un effetto indipendente, solido e statisticamente significativo una volta che tutti i predittori sono considerati simultaneamente. Questo significa che, al di là delle condizioni di

partenza e delle differenze valoriali che possono caratterizzare le organizzazioni coinvolte, ciò che realmente orienta gli esiti è la capacità di costruire una narrativa chiara, coerente. Tale risultato che è stato evidenziato dalle analisi condotte risulta perfettamente in linea con i principi e i modelli teorici che vedono nella comunicazione il meccanismo attraverso cui la cultura organizzativa “vive” e si rinnova. Schein, ad esempio, sottolinea come la coerenza fra parole e comportamenti costituisca la condizione necessaria affinché i valori dichiarati vengano interiorizzati dai membri dell’organizzazione, oltre Schein anche la letteratura sul change management evidenzia come la comunicazione non sia un mero supporto tecnico, bensì un elemento costitutivo del processo di cambiamento, in grado di ridurre l’incertezza, rafforzare la fiducia e legittimare le nuove pratiche. In questa prospettiva, il risultato ottenuto non solo conferma quanto sostenuto in teoria, ma lo arricchisce con un riscontro quantitativo.

Un secondo elemento di rilievo riguarda la posizione del coinvolgimento decisionale. L’analisi correlazionale ha mostrato una relazione positiva e significativa con il successo percepito, suggerendo che l’inclusione dei dipendenti nei processi decisionali favorisca l’accettazione e la stabilizzazione del cambiamento. Tuttavia, una volta controllato l’effetto della comunicazione, il coinvolgimento perde significatività nella regressione. Questo dato può essere interpretato come un segnale che il coinvolgimento, pur importante, opera soprattutto attraverso la mediazione dei processi comunicativi: i dipendenti si sentono realmente inclusi quando la comunicazione è trasparente, tempestiva e coerente. In altre parole, l’effetto positivo del coinvolgimento non svanisce, ma appare assorbito dalla comunicazione, che ne rappresenta il veicolo principale. La situazione è evidentemente diversa per ciò che concerne invece gli indici relativi al fit iniziale ed al clash culturale. due dimensioni che la letteratura ha spesso posto al centro della riflessione teorica. Nel campione analizzato, entrambe si rivelano prive di un impatto significativo sul successo percepito. La qualità della comunicazione e, in misura minore, la partecipazione attiva, sembrano dunque capaci di più che compensare anche differenze iniziali rilevanti, spostando l’attenzione dal “quanto siamo simili” al “come gestiamo le differenze”. Le risultanze dell’analisi empirica condotta nel capitolo precedente sembrano dunque individuare nella qualità della comunicazione ed in misura minore nel coinvolgimento del management i due fattori principali in grado di spostare gli equilibri verso il successo inerentemente alle operazioni di M&A dove è fondamentale

l' integrazione culturale. Ovviamente come ogni ricerca e studio anche l'analisi empirica condotta presenta dei limiti che ritengo sia fondamentale non trascurare per dare una valutazione ancora più equilibrata. Sicuramente il limite riscontrabile più evidente è relativo alla questione inerente alla natura soggettiva dei dati raccolti, in quanto i dati sui quali è stata fondata l'analisi sono stati raccolti tramite un questionario a scala Likert. Questo approccio consente di cogliere la dimensione vissuta e fenomenologica dei processi di integrazione, che difficilmente sarebbe emersa da indicatori puramente economici o finanziari; tuttavia, la natura percettiva introduce anche una vulnerabilità insita nel fatto che le risposte possono essere influenzate da bias cognitivi, da stati emotivi momentanei o da dinamiche di desiderabilità sociale. Un secondo limite riguarda il campione. Sebbene la selezione tramite Prolific e l'adozione di criteri stringenti abbiano garantito l'esperienza dei partecipanti e la loro pertinenza rispetto all'oggetto di ricerca, il campione resta non rappresentativo in senso statistico della popolazione globale di professionisti coinvolti in operazioni di M&A. La concentrazione su profili manageriali e su individui con almeno dieci anni di esperienza professionale ha consentito di raccogliere testimonianze qualificate, ma restringe la generalizzabilità dei risultati. Un altro elemento che potrebbe rappresentare un limite è sicuramente la dimensione temporale, ciò vuol dire che variabili, come ad esempio la leadership o il senso di appartenenza, potrebbero avere degli effetti ritardati che dunque non potrebbero essere riscontrati immediatamente.

Ciò che si può dunque desumere da questo elaborato è che la questione legata al successo od al fallimento di un processo di M&A non può essere compresa riducendola a una mera questione di compatibilità culturale preesistente o a un semplice allineamento economico-finanziario. Il successo dipende piuttosto da come le differenze vengono gestite, comunicate e rese praticabili nel quotidiano. La comunicazione, in particolare, emerge come la leva più potente e al tempo stesso più fragile: se ben progettata e sostenuta, può orientare positivamente la traiettoria del cambiamento; se trascurata, può vanificare anche le migliori premesse di compatibilità. Le più evidenti implicazioni per la ricerca sono dunque che mantenere lo sguardo fisso sulle differenze iniziali potrebbe essere controproducente, mentre lo sviluppo di dispositivi post-closing che, a partire dalla comunicazione, rendano effettivi il coinvolgimento come la leadership, potrebbe essere una soluzione adatta per arrivare ad un'ipotesi di successo.

BIBLIOGRAFIA

- Aida, Hajro, (2015) *Cultural influences and the mediating role of socio-cultural integration processes on the performance of cross-border mergers and acquisitions*, "The International Journal of Human Resource Management", 26:2, 192-215, DOI:10.1080/09585192.2014.922354
- Alabi, O. A., Ajayi, F. A., Udeh, C. A., & Efunniyi, C. P. (2024). *Data-driven employee engagement: A pathway to superior customer service*. World Journal of Advanced Research and Reviews, 23(3). https://www.researchgate.net/profile/Olufunke-Alabi/publication/384141853_Data-driven_employee_engagement_A_pathway_to_superior_customer_service/links/66ebf3c1c0570c21fea8f2af/Data-driven-employee-engagement-A-pathway-to-superior-customer-service.pdf
- Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E., & Peter, E. (2016). *How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes*. The International Journal of Human Resource Management, 27(20), 2370-2397. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2014.985330>
- Appelbaum, S. H., Karelis, C., Le Henaff, A., & McLaughlin, B. (2017). *Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: Part 3*. Industrial and commercial training, 49(3), 146-150. http://spartan.ac.brocku.ca/~bwright/4P93/reading%207C_MandA_resistence.pdf
- 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.
- Bansal, A. (2017). *Training during transitions: the context of a developing economy*. In Advances in mergers and acquisitions (pp. 115-131). Emerald Publishing Limited. https://www.researchgate.net/profile/Anjali-Bansal-5/publication/317988862_Training_During_Transitions_The_Context_of_a_Developing_Economy/links/5f03696a299bf1881603c8b8/Training-During-Transitions-The-Context-of-a-Developing-Economy.pdf
- Bauer, F., & Matzler, K. (2014). *Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration*. Strategic management journal, 35(2), 269-291. https://www.academia.edu/download/97453647/20150525205031_8002.pdf
- Berman, M., et al., (2023), *How to avoid the fault lines sending tremors through cultural integration in M&A*, Bain. Available at: <https://www.bain.com/insights/cultural-integration-m-and-a-report-2023>
- 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.
- Caiazza, R., 2012, *Cross – Border M&A. Determinanti e fattori critici di successo*. Torino, Giappichelli Editore

- Candiottio, R., (2014). *Il sistema organizzativo aziendale*. FrancoAngeli.
https://www.google.it/books/edition/Il_sistema_organizzativo_aziendale/nLkrBQAAQBAJ?hl=it&gbpv=1&pg=PA54&printsec=frontcover
- Carleton, R. J. (1997). *Cultural due diligence*. Training, 34(11), 67-75.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=95f3c5b44f299ff45cbe5b41c0ea6d9c21fd8945>
- Cartwright, S., & Cooper, C. L., (1993). *The role of culture compatibility in successful organizational marriage*. Academy of Management Perspectives, 7(2), 57-70.
- Cheng, S. S., & Seeger, M. W. (2012). *Cultural differences and communication issues in international mergers and acquisitions: A case study of BenQ debacle*. International Journal of Business and Social Science, 3(3).
<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9892&context=dissertations>
- Chung, G. H., Du, J., & Choi, J. N. (2014). *How do employees adapt to organizational change driven by cross-border M&As? A case in China*. Journal of World Business, 49(1), 78-86. <https://www.academia.edu/download/46992743/2014JWB.pdf>
- Denison, D. R., & Ko, I. (2016). *Cultural due diligence in mergers and acquisitions*. In Advances in mergers and acquisitions (pp. 53-72). Emerald Group Publishing Limited.
<http://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2020/01/culturalduediligence-denisonko.pdf>
- Engert, O. et al., (2019) *Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces*, McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizationalperformance/our-insights/organizational-culture-in-mergers-addressing-the-unseen-forces>
- Ewald, K., & Wredberg, P., (2021). *Multicultural teams' post-acquisition: Challenges for employees and managers*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1565233/FULLTEXT01.pdf>
- Garcia-Lorenzo, L., & Nolas, M. (2005). *Post-merger concerns: cultural integration in a multinational corporation*. International Journal of Knowledge, Culture and Change management, 4, 289-298.
https://eprints.lse.ac.uk/15326/1/_libfile_REPOSITORY_Content_Garcia-Lorenzo,%20L_Post-merger%20concerns_Garcia-Lorenzo_Post-merger%20concerns_2014.pdf
- Geertz, C., (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books.
- Gil, A., Brouthers, L. E., & Keig, D. L. (2019). *Top management team diversity, individualism–collectivism, and MNE performance*. International Journal of Cross Cultural Management, 19(3), 273-290. <https://doi.org/10.1177/1470595819870819>
- Günter K., Stahl e Mark E., Mendenhall, (2005). *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources*
- Hatch, M. J., (1993). *The Dynamics of Organizational Culture*. Academy of Management Review, 18(4), 657-693

- Henry, W., Lane, Martha, L., Maznevski, Joerg, Dietz, e Joseph, J., Di Stefano, (2019). *International Management Behavior: Global and Sustainable Leadership*
- Hofstede, G., (1980). *Culture's consequences: International differences in work- related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., (1996). *Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' "model" of national culture differences*. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189-198.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M., (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition. McGraw Hill Professional.
- Huang, Z., Zhu, H., & Brass, D. J. (2017). *Cross-border acquisitions and the asymmetric effect of power distance value difference on long-term post-acquisition performance*. *Strategic Management Journal*, 38(4), 972-991.
<https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=2757860>
- Koi-Akrofi, G. Y. (2016). *Mergers and Acquisitions: Post-Merger and Acquisition Integration Strategies*. *International Journal*, 5(2).
https://www.researchgate.net/profile/J-Harrison-2/publication/220674505_Come_together_The_organizational_dynamics_of_post-merger_cultural_integration/links/5ba3e490299bf13e603fbb2/Come-together-The-organizational-dynamics-of-post-merger-cultural-integration.pdf
- Lee Marks, M., Mirvis, P., & Ashkenas, R., (2014). *Making the most of culture clash in M&A. Leader to leader*, 2014(71), 45-53.
https://www.academia.edu/download/48682364/Making_the_Most_of_Culture_Clash_in_MA20160908-1174-djd86t.pdf
- McSweeney, B., (2002). *Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis*. *Human Relations*, 55(1), 89-118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R., (1988). *Acculturation in mergers and acquisitions*. *Academy of management review*, 3(1), 79-90.
<http://maxoune4.free.fr/Poub/Clef%20usb/M%E9moire/Base%20de%20lecture/Acculturation%20in%20Mergers%20and%20Acquisitions.pdf>
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). *Leader style in strategy and organizational performance: An integrative framework*. *Journal of Management Studies*, 30(3), 405-425.
<https://www.academia.edu/download/48109727/j.1467-6486.1993.tb00311.x20160816-12727-2xtp5y.pdf>
- Primecz, H., Romani, L., & Sackmann, S., (2011). *Cross-cultural management research: Contributions from various paradigms*. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(3), 257-259.
- Rahman, M. A. (2025). *Artificial Intelligence on Merger and Acquisition Processes: Observation from The Target Identification and Due Diligence Perspective*. DOI: 10.58806/ijirme.2025.v4i1n03, Impact factor- 5.138

Rozen-Bakher, Z., (2018). *How do each dimension of Hofstede's national culture separately influence M&A success in cross-border M&As?*. Transnational Corporations Review, 10(2), 131-146. <https://doi.org/10.1080/19186444.2018.1475089>

Samal, A., Patra, S., & Chatterjee, D. (2021). *Impact of culture on organizational readiness to change: context of bank M&A*. Benchmarking: An international journal, 28(5), 1503-1523. https://www.researchgate.net/profile/DevjaniChatterjee/publication/338363833_Impact_of_culture_on_organizational_readiness_to_change_context_of_bank_MA/links/5f06a6c54585155050982d98/Impact-of-culture-on-organizational-readiness-to-change-context-of-bank-M-A.pdf

Schein, E. H., (1984). *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, 25(2), 3-16.

Schein, E. H., (1990). *Organizational culture*. American Psychological Association. Vol. 45, No. 2, p. 109.

Schein, E. H., (1990). *Organizational Culture*. American Psychologist, 45(2), 109-119.

Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F., (1996). *National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations*. Journal of Cross-Cultural Psychology, 27(2), 231-264.

Søndergaard, M., (1994). *Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications*, Organization Studies, 15(3), 447-456.

Stahl, G. K., & Voigt, A., (2008). *Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination*. Organization science, 19(1), 160-176.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C., (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. London, Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C., (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.

Warter, I., & Warter, L. (2017). *Cultural due diligence in M&A. Importance of soft risks factors*. SSRN. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3053796>

Weber, Y., (1996), *Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions*. Human relations, 49(9), 1181-1202. <http://maxoune4.free.fr/Poub/Clef%20usb/M%E9moire/Base%20de%20lecture/Corporate%20cultural%20fit%20and%20performance%20in%20mergers%20and%20acquisitions.pdf>

Weber, R.A., & Camerer, C., (2003). *Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach*. University of Southern California Center for Law & Social Science (CLASS) Research Paper Series.

Weber, Y., & Menipaz, E., (2003). *Measuring cultural fit in mergers and acquisitions*. International Journal of Business Performance Management, 5(1), 54-72. <https://www.academia.edu/download/65913692/d2c4577a763c053546c3009ba9c5fe71970e.pdf>

Weber, Y. (2015). *Development and training at mergers and acquisitions*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 209, 254-260.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815055767/pdf?md5=672b04d7c81f4ef994ed439da12d190d&pid=1-s2.0-S1877042815055767-main.pdf&_valck=1

Zhu, H., Zhu, Q., & Ding, Z. (2020). *The roles of Chinese CEOs in managing individualistic cultures in cross-border mergers and acquisitions*. *Journal of Management Studies*, 57(3), 664-697.

https://ira.lib.polyu.edu.hk/bitstream/10397/88882/1/Zhu_Roles_Chinese_CEOs.pdf