



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra Strategie d'Impresa

Integrare la diversità culturale nelle M&A
cross-border: sfide, strategie e prospettive
manageriali

Prof. Enzo Peruffo

RELATORE

Prof. Luigi Nasta

CORRELATORE

Chiara Stedile
784481

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Indice

Introduzione.....	3
Metodologia: revisione sistematica della letteratura	7
CAPITOLO 1: Cultura aziendale e cultura nazionale	15
1.1 Definizione di cultura aziendale e cultura nazionale.....	15
1.1.1 Le principali implicazioni nei casi di M&A transnazionali.....	20
1.2 Modelli teorici di riferimento	22
1.2.1 Modelli teorici tradizionali: approcci comparativi e classificatori	22
1.2.2 Nuove prospettive sulla cultura: competenze dinamiche, <i>crossvergence</i> e processualità	26
1.3 I concetti di <i>cultural fit</i> e <i>cultural distance</i>	29
1.3.1 Dal <i>cultural fit</i> alla <i>cultural friction</i> : ripensare la distanza come risorsa ...	34
CAPITOLO 2: Nuove sfide dell'integrazione culturale.....	38
2.1 Difficoltà nel creare un'identità condivisa: la <i>leadership</i>	38
2.2 La gestione della cultura in contesti ibridi e remoti	42
2.3 Gap generazionali e divergenze di valori	46
2.3.1 Implicazioni manageriali: gestire le differenze generazionali.....	50
CAPITOLO 3: Strumenti e strategie attuali per l'integrazione culturale	53
3.1 <i>Cultural due diligence</i> : anticipare le criticità culturali	53
3.1.1 Dalla teoria alla pratica: metodologie e criticità della CDD	56
3.1.2 CDD e implicazioni manageriali	61
3.2 L'integrazione agile e iterativa: adattarsi in modo flessibile.....	63
3.2.1 Un esempio pratico: il caso Microsoft-LinkedIn.....	66
3.2.2 Integrazione agile: implicazioni e prospettive manageriali	68
3.3 Co-creazione e <i>design thinking</i> nel post-acquisizione.....	70
3.3.1 Successo o insuccesso? IBM-Red Hat vs Daimler-Chrysler.....	74
3.4 <i>Employer branding</i> e comunicazione interna	78
3.4.1 Lezioni dall' <i>employer branding</i> e dalla comunicazione efficace.....	81
Riflessioni conclusive sui processi di integrazione	83
Conclusioni.....	85
Riferimenti bibliografici	89

Introduzione

Negli ultimi trent'anni le operazioni di fusione e acquisizione (M&A) internazionali hanno conosciuto una crescita senza precedenti, divenendo uno degli strumenti privilegiati di sviluppo strategico, di posizionamento competitivo e di creazione di valore per le imprese in un contesto caratterizzato da globalizzazione, interconnessione dei mercati, accelerazione tecnologica e crescente complessità dei sistemi economici. Dalle ondate di M&A degli anni Ottanta e Novanta, spesso guidate da logiche di privatizzazione, deregolamentazione dei mercati e finanziarizzazione, fino agli scenari più recenti legati alla trasformazione digitale, alla sostenibilità e alla crescente importanza dei mercati emergenti, tali operazioni hanno assunto un rilievo cruciale per imprese di dimensioni, settori e aree geografiche differenti. La letteratura ha ampiamente documentato come le M&A *cross-border* non rispondano soltanto a obiettivi classici quali l'aumento delle quote di mercato o la realizzazione di economie di scala, ma rappresentino strumenti fondamentali per accedere a nuove competenze, conoscenze tecnologiche, capacità innovative e *network* globali, configurandosi come un potente meccanismo di apprendimento e di adattamento strategico in un contesto competitivo segnato da turbolenza e incertezza.

Tuttavia, a fronte del potenziale trasformativo che le fusioni e acquisizioni sono in grado di generare, la ricerca empirica converge nel sottolineare un dato tanto noto quanto paradossale: i tassi di insuccesso di tali operazioni restano sorprendentemente elevati. Numerosi studi stimano che tra il 50% e l'80% delle operazioni non raggiungano gli obiettivi attesi (Cartwright e Schoenberg, 2006), determinando non solo una mancata creazione di valore, ma addirittura fenomeni di distruzione di capitale economico e di dispersione di capitale umano, con effetti negativi sulla motivazione, sulla *retention* e sull'innovazione (Gomes et al., 2013). Questo scarto tra aspettative e risultati concreti ha spinto progressivamente la letteratura a interrogarsi sulle ragioni profonde di tali fallimenti, mostrando come esse non possano essere ricondotte unicamente a errori di natura finanziaria, a imprecisioni nelle valutazioni economiche o a problematiche di ordine legale. Sempre più ricerche, infatti, hanno dimostrato che una quota significativa degli insuccessi deriva da variabili meno tangibili, ma non per questo meno decisive, riconducibili all'ambito culturale e organizzativo.

Già negli anni Novanta Cartwright e Cooper (1993) avevano sottolineato come i problemi di integrazione post-fusione fossero spesso legati alla difficoltà di conciliare valori, aspettative e pratiche divergenti, più che a questioni meramente finanziarie. Da allora, numerosi contributi hanno confermato e ampliato questa intuizione, evidenziando che la cultura rappresenta un vero e proprio “fattore invisibile” capace di determinare la traiettoria di successo o di insuccesso di una fusione. La meta-analisi di Stahl e Voigt (2008), divenuta uno dei riferimenti più citati in questo campo, ha mostrato con chiarezza l’ambivalenza della *cultural distance*: se gestita in maniera superficiale o riduttiva, essa alimenta conflitti, incomprensioni e resistenze, ostacolando la costruzione di legittimità e coesione; se invece viene valorizzata attraverso processi intenzionali di apprendimento e di innovazione, può costituire una risorsa strategica capace di stimolare nuove competenze, di favorire l’adattabilità organizzativa e di sostenere la creazione di vantaggio competitivo. Questa duplice natura della cultura sottolinea l’importanza di superare una lettura dicotomica, che contrappone compatibilità e incompatibilità, per abbracciare una visione più dinamica, processuale e relazionale, in grado di cogliere la cultura come variabile viva, in trasformazione e sempre più interconnessa con altri fattori istituzionali e organizzativi.

Il concetto di cultura nelle M&A *cross-border* si declina infatti su due livelli strettamente interconnessi: quello nazionale e quello organizzativo. La cultura nazionale riflette schemi storici, istituzionali e sociali profondamente radicati, che influenzano concezioni di *leadership*, stili comunicativi, sistemi di autorità e modalità di cooperazione; la cultura organizzativa si manifesta invece attraverso pratiche quotidiane, regole implicite, rituali simbolici e narrative condivise che guidano i comportamenti dei membri e plasmano i processi decisionali. Le fusioni internazionali rappresentano dunque spazi di intersezione tra queste due dimensioni, nei quali le differenze culturali tendono a moltiplicarsi, dando luogo a scenari caratterizzati da elevata complessità e da un potenziale tanto rischioso quanto trasformativo. Nel tempo, la letteratura ha utilizzato in particolare due categorie interpretative per leggere tali fenomeni: il concetto di *cultural distance* (Kogut e Singh, 1988), inteso come misura della differenza tra sistemi culturali nazionali e quello di *cultural fit* (Cartwright e Cooper, 1996), concepito come grado di compatibilità tra culture organizzative. Entrambi i costrutti hanno fornito strumenti preziosi per la comprensione delle dinamiche post-fusione, ma la ricerca più recente ha sottolineato i limiti di un uso

esclusivo di tali concetti: la distanza culturale rischia infatti di essere interpretata solo come ostacolo, mentre la compatibilità come condizione necessaria ma non sufficiente per il successo. In realtà, ciò che emerge dagli studi più innovativi è l'importanza di concepire le differenze culturali come risorse potenzialmente trasformative, capaci di stimolare apprendimento, innovazione e resilienza se governate attraverso strumenti adeguati.

Questa evoluzione teorica è stata accompagnata dal progressivo ampliamento delle lenti di analisi e degli strumenti manageriali utilizzati per comprendere e gestire la dimensione culturale. Accanto ai contributi classici di Hofstede (1980, 2001) e al progetto GLOBE (House et al., 2004), che hanno fornito tassonomie delle differenze culturali a livello nazionale e le hanno connesse alle percezioni di *leadership*, si sono affermati modelli organizzativi come quello di Schein (1992), che articola la cultura in livelli di crescente profondità e approcci più recenti come quello della *cultural intelligence* (Earley e Ang, 2003; Ott e Michailova, 2016), che considera la capacità individuale e collettiva di riconoscere, interpretare e adattarsi alle differenze come competenza critica della *leadership* globale. Parallelamente, si sono sviluppati strumenti di tipo manageriale, come la *cultural due diligence*, concepita non più come mera diagnosi preliminare ma come leva strategica di *governance* dell'integrazione (Bijlsma-Frankema, 2001; Dörrenbächer e Witzmann, 2015), o come gli approcci agili e iterativi all'integrazione, che rifiutano la rigidità dei modelli prescrittivi per privilegiare processi modulari, adattivi e basati sul coinvolgimento progressivo degli attori coinvolti (Angwin e Meadows, 2015).

A questi filoni si aggiungono contributi che esplorano la dimensione simbolica e identitaria dell'integrazione, evidenziando il ruolo crescente di strumenti come l'*employer branding* e la comunicazione interna, fondamentali per mantenere coerenza e autenticità tra valori dichiarati e pratiche effettive, ridurre l'incertezza percepita, rafforzare l'*engagement* dei dipendenti e trattenere i talenti (Backhaus e Tikoo, 2004; Edwards, 2013; Martin e Gollan, 2018). Infine, la letteratura più recente si è confrontata con sfide inedite come la gestione della diversità generazionale, che introduce nuove fratture e opportunità nei processi di integrazione e con la crescente rilevanza dei contesti ibridi e digitalizzati, che hanno modificato radicalmente le modalità di interazione, socializzazione e costruzione di identità condivise.

La presente tesi si colloca in questo ampio e articolato dibattito con un duplice obiettivo: da un lato, ricostruire criticamente l'evoluzione delle prospettive teoriche sull'integrazione culturale nelle M&A *cross-border*, mostrando come il campo si sia progressivamente spostato da una logica centrata sulla misurazione della distanza e sulla ricerca di compatibilità verso visioni più dinamiche che valorizzano la diversità come leva strategica; dall'altro, individuare le sfide emergenti e le strategie manageriali in grado di trasformare l'eterogeneità culturale da fattore di rischio a risorsa per la competitività e la sostenibilità di lungo periodo. La struttura della tesi riflette questa impostazione: il primo capitolo affronta le fondamenta concettuali e teoriche, distinguendo tra livello nazionale e livello organizzativo e illustrando i principali modelli interpretativi; il secondo approfondisce le nuove sfide derivanti dalla costruzione di un'identità condivisa, dalla gestione della cultura in contesti ibridi e dalle differenze generazionali; il terzo esplora strumenti e approcci manageriali come la *cultural due diligence*, l'integrazione agile, la co-creazione, il *design thinking*, l'*employer branding* e la comunicazione interna, mettendo in luce le loro potenzialità nel costruire percorsi di integrazione più inclusivi e resilienti.

Il contributo atteso risiede dunque nella possibilità di dimostrare che la gestione della dimensione culturale rappresenta la vera infrastruttura su cui si fonda il successo delle operazioni di fusione e acquisizione. In un'economia globale segnata da volatilità, incertezza, complessità e interdipendenza, il vantaggio competitivo non può essere garantito esclusivamente dalla forza finanziaria o dalla logica strategica, ma dipende dalla capacità delle organizzazioni di trasformare la complessità culturale in un laboratorio di apprendimento e costruzione identitaria. Solo in questa prospettiva le M&A possono generare non soltanto sinergie economiche, ma identità collettive resilienti e sostenibili, capaci di produrre valore durevole nel tempo.

Metodologia: revisione sistematica della letteratura

Il presente lavoro si fonda su una revisione sistematica della letteratura, concepita come un processo strutturato, trasparente e replicabile, volto a garantire rigore metodologico, tracciabilità delle scelte e solidità delle conclusioni, in linea con gli *standard* consolidati delle scienze sociali e manageriali. Tale approccio si differenzia profondamente da una revisione narrativa, che pur potendo offrire intuizioni interessanti rimane esposta a margini di soggettività e selettività arbitraria, risultando meno replicabile e si distingue anche dalla revisione integrativa, che tende a includere contributi eterogenei e talvolta provenienti da fonti non accademiche sacrificando parte del rigore in favore della varietà. La revisione sistematica, al contrario, mira a costruire un *corpus* coerente e validato di conoscenze basato esclusivamente su pubblicazioni scientifiche *peer-reviewed*, in quanto il processo di *peer review* rappresenta un meccanismo di controllo di qualità che garantisce affidabilità e robustezza alle evidenze raccolte. La scelta di adottare una revisione sistematica risponde quindi a precise esigenze epistemologiche e metodologiche. L'ambito dell'integrazione culturale nelle operazioni di fusioni e acquisizioni *cross-border* è infatti caratterizzato da una pluralità di approcci teorici e da una forte eterogeneità di risultati empirici, che hanno arricchito ma al tempo stesso frammentato il dibattito scientifico. Negli ultimi trent'anni, il campo ha conosciuto una progressiva espansione: dalle prime riflessioni legate al concetto di *cultural fit*, agli studi più recenti che introducono categorie innovative come *cultural due diligence*, *cultural intelligence*, approcci agili e *design-driven* all'integrazione, fino ai filoni emergenti che connettono la gestione interculturale a strumenti come *employer branding* ed efficace comunicazione interna. Questa moltiplicazione di prospettive ha reso indispensabile un lavoro di sistematizzazione in grado di ordinare le conoscenze esistenti, di evidenziare convergenze e divergenze e di identificare lacune teoriche e pratiche ancora da colmare. La pianificazione della revisione è iniziata con la definizione di un protocollo metodologico volto a delimitare il campo di indagine e a stabilire criteri chiari di inclusione ed esclusione. Sono stati inclusi contributi teorici, volti a costruire cornici interpretative o a proporre nuovi *framework* concettuali e contributi empirici, sia di tipo quantitativo, come *survey* e analisi statistiche, sia di tipo qualitativo, come studi di caso singoli o multipli, indagini etnografiche e interviste approfondite. Sono stati invece esclusi articoli descrittivi, contributi divulgativi non sottoposti a *peer review*, atti di

conferenze e studi che, pur trattando di fusioni e acquisizioni, non presentavano un'analisi culturale o organizzativa sufficientemente rilevante. L'arco temporale considerato va dai primi anni Novanta fino al 2024, così da abbracciare sia i contributi pionieristici, che hanno gettato le basi concettuali del dibattito, sia le prospettive più recenti, che hanno ampliato il *focus* includendo nuove dimensioni manageriali e organizzative. Le ricerche sono state condotte sui principali database scientifici internazionali, tra cui: Scopus, Web of Science, Google Scholar ed EBSCO, affiancati da riviste di riferimento come International Journal of Management Reviews, Journal of International Business Studies, Journal of World Business e Human Resource Management. L'utilizzo di più basi dati ha garantito esaustività, riducendo al minimo il rischio di trascurare contributi significativi. Per la costruzione delle stringhe di ricerca sono state combinate parole chiave quali “*cultural fit*”, “*cultural distance*”, “*cultural due diligence*”, “*cross-border M&A*”, “*integration*”, “*design thinking*”, “*co-creation*”, “*employer branding*”, “*internal communication*”, “*knowledge transfer*” e “*cultural intelligence*”, integrate da operatori booleani per affinare i risultati ed escludere contributi non pertinenti. Le *query* sono state testate e iterate più volte per assicurare la massima copertura, con l'ulteriore supporto di strategie di *backward* e *forward citation tracking* che hanno permesso di intercettare articoli e studi ad alta rilevanza.

Il processo di selezione si è articolato in quattro fasi principali: (1) la prima è stata l'identificazione delle fonti, che ha prodotto circa duecento contributi pertinenti, successivamente sottoposti a deduplicazione; (2) la seconda ha riguardato lo *screening* di titoli e *abstract*, al fine di escludere i contributi non coerenti con i criteri definiti; (3) la terza fase è consistita nella lettura integrale e nella valutazione critica dei testi, durante la quale sono stati analizzati quadro teorico di riferimento, disegno metodologico, *focus* analitico e principali risultati; (4) la quarta fase ha previsto la selezione finale dei contributi più rilevanti, resa possibile anche grazie alla consultazione incrociata delle bibliografie e al *citation tracking*, che hanno ampliato il *corpus* complessivo a oltre cento articoli letti in maniera diretta, dei quali circa settanta sono stati inclusi nella selezione definitiva in quanto pienamente coerenti con gli obiettivi della ricerca.

Gli articoli principali sono stati successivamente codificati in una tabella di estrazione dati che ha riportato: autori, anno di pubblicazione, teorie, tipologia di studio, Paese/i analizzato/i e principali risultati.

Il lavoro di codifica ha permesso di raggruppare i contributi in macro-temi che riflettono l'evoluzione teorica e applicativa del campo: inizialmente il *focus* si è concentrato sul *cultural fit* e sulla *cultural distance*, interpretati come prime lenti per misurare la compatibilità e il rischio di conflitto nei processi post-M&A (Cartwright e Cooper, 1993; Hofstede, 1980), per poi evolvere verso prospettive più critiche e contestualizzate, capaci di evidenziare i limiti degli approcci riduzionisti. Successivamente, la letteratura ha introdotto la *cultural due diligence*, letta non più come mero esercizio diagnostico ma come leva strategica di *governance*, capace di anticipare criticità su fiducia, comunicazione e *retention* (Bijlsma-Frankema, 2001; Dörrenbächer e Witzmann, 2015). Parallelamente, l'attenzione si è spostata sui processi di *knowledge transfer* e *absorptive capacity*, individuati come meccanismi cruciali per la sostenibilità dell'integrazione e per la valorizzazione delle conoscenze tacite nei contesti *cross-border* (Zahra e George, 2002; Verbeke e Kano, 2010).

Una successiva area di approfondimento riguarda lo sviluppo della *cultural intelligence* (CQ), intesa come competenza manageriale indispensabile per navigare contesti complessi e multiculturali. I contributi di Earley e Ang (2003), Ang et al. (2007), Rockstuhl et al. (2011) e Ott e Michailova (2016) hanno dimostrato come la CQ, nelle sue componenti metacognitive, motivazionali e comportamentali, risulti determinante per l'adattamento, la negoziazione interculturale e l'efficacia della *leadership* globale. All'interno dello stesso filone emergono gli approcci agili e iterativi, che rappresentano un superamento dei modelli prescrittivi tradizionali: studi come quelli di Angwin e Meadows (2015) e Holland e Salama (2010) mostrano come i cicli brevi, il *feedback* continuo e la *governance* flessibile favoriscano l'apprendimento organizzativo e riducano i costi simbolici del cambiamento. Queste logiche trovano piena espressione nel *design thinking* e nella co-creazione (Brown, 2009; Elsbach e Stigliani, 2018; Ramaswamy d Ozcan, 2018; Jackson, 2021), paradigmi che sostituiscono la linearità con la sperimentazione iterativa e che permettono di costruire narrative condivise e soluzioni collaborative, rafforzando la legittimazione sociale dei processi di integrazione.

Un ulteriore macro-tema riguarda l'*employer branding* e la comunicazione interna, leve performative per mantenere *engagement* e legittimità. I lavori di Backhaus e Tikoo (2004), Edwards (2013), Tumasjan et al. (2019), Van Hove (2022), Buzzao (2023) e Tkalac Verčič (2023) hanno dimostrato che la coerenza tra *brand* promesso e *brand*

percepito, unita a pratiche comunicative trasparenti e partecipative, incide direttamente su identificazione, *retention* e *performance*. Infine, la letteratura più recente ha posto attenzione alla diversità generazionale, mostrando come i valori e le aspettative delle diverse coorti (Smola e Sutton, 2002; Parry e Urwin, 2011; Ravid et al., 2024) non debbano essere considerati meri fattori di frammentazione, bensì risorse per la costruzione di nuove identità organizzative ibride, in grado di integrare continuità e innovazione (Wang et al., 2024).

I risultati di questa classificazione sono stati sintetizzati nella *Tabella 1*. La tabella non ha una funzione meramente descrittiva, ma costituisce una vera e propria mappa interpretativa che permette di individuare convergenze, divergenze e lacune del dibattito. In questo modo, essa rende leggibile l'evoluzione della ricerca, dalla centralità attribuita inizialmente al *cultural fit* alla valorizzazione delle differenze culturali come risorsa, fino alle più recenti prospettive manageriali che connettono cultura, identità e pratiche di gestione strategica.

Il valore aggiunto della revisione sistematica adottata risiede dunque nella sua capacità di ordinare, confrontare e interpretare criticamente un dibattito complesso e multilivello, mostrando come la dimensione culturale non possa essere considerata un aspetto accessorio, ma costituisca una variabile strutturale e determinante per il successo o l'insuccesso delle operazioni di fusione e acquisizione. In tal senso, la revisione sistematica non solo assicura rigore, trasparenza e replicabilità, ma fornisce anche la base solida e cumulativa per le analisi successive, guidando la formulazione di implicazioni teoriche e manageriali più consapevoli, contestualizzate e capaci di interpretare la crescente complessità delle operazioni di M&A internazionali.

Tabella 1. Review della letteratura

Concetto	Autori e anno	Tematiche	Teorie utilizzate	Metodo di studio	Paese analizzato	Principali risultati
<i>Cultural Fit</i>	Bauer et al., (2013); Cartwright e Cooper (1993); Datta,	Compatibilità culturale nelle M&A	Psicologia organizzativa	Qualitativo e survey	USA ed Europa	Il <i>cultural fit</i> è determinante per l'integrazione; la mancanza di

	(1991); Weber et al., (1996)					compatibilità genera fallimenti.
<i>Cultural Distance</i>	Kogut e Singh (1988); Boateng et al., (2019); Stahl (2008)	Misurazione della distanza culturale	Modelli statistici, Hofstede	Quantita -tivo	Contesto multinazio -nale	La <i>cultural distance</i> influenza le scelte di <i>entry mode</i> e aumenta il rischio di insuccesso.
Cultura nazionale	Hofstede (1980, 2001); Nikčević, G. (2014).	Dimensioni culturali nazionali	Antropolo -gia comparata	Quantita -tivo (<i>survey</i> IBM)	>70 Paesi	Le differenze nazionali influenzano stili di <i>leadership</i> e processi organizza- tivi, cultura nazionale stabile.
Cultura organizzati- va	Schein (1992)	Livelli della cultura organizzati- va	Psicologia organizza- -tiva	Qualitati vo (casi)	USA	La cultura organizza- tiva è appresa e modifica- bile; influenza resilienza e adattamento.
<i>Leadership</i> e valori (GLOBE)	House et al. (2004); Meyer, E. (2014).	<i>Leadership</i> e dimensioni culturali	CLT - <i>Implicit Leadership Theory</i>	Quantita -tivo (<i>survey cross-national</i>)	62 Paesi	Le concezio- ni di <i>leadership</i> sono cultural- mente

						contingenti e dipendono da valori sociali.
<i>Cultural Due Diligence</i>	Bijlsma-Frankema (2001); Dörrenbacher e Witzmann (2015)	Diagnosi culturale nelle fusioni	Teorie di <i>governance</i> e organizzazione	Qualitati -vo e teorico	Europa, casi internazionali	La <i>due diligence</i> anticipa conflitti culturali e guida la <i>governance</i> dell'integrazione.
<i>Cultural Intelligence (CQ)</i>	Earley e Ang (2003); Ott e Michailova (2016); Rockstuhl et al., (2011)	Capacità di adattamento interculturale	Teoria dell'intelligenza culturale	Quantitativo e <i>review</i> teorica	USA, Asia, Europa	Il CQ predice <i>performance</i> e adattabilità nei contesti multiculturali.
<i>Knowledge Transfer</i>	Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999)	Trasferimento di conoscenza post-M&A	<i>Resource-based view</i> ; <i>learning theory</i>	<i>Survey</i> e <i>case study</i>	Multinazionali svedesi	Il <i>knowledge transfer</i> dipende da fiducia e capacità di assorbimento reciproco.
Meta-analisi M&A	Stahl e Voigt (2008)	Effetti della distanza culturale	Meta-analisi quantitate	Quantitativo (85 studi)	Contesto multinazionale	La distanza culturale ha effetti sia negativi (conflitto) sia positivi (innovazione).

Identità e ibridazione	Sarala e Vaara (2010)	Identità ibride nelle M&A	Teoria istituzionale, <i>sensemaking</i>	<i>Review</i> teorica ed empirica	Contesto multinazionale	Le M&A generano identità ibride; il successo dipende dalla gestione delle tensioni.
Approccio Agile	Angwin e Meadows (2015); Holland e Salama (2010); Rigby et al., (2016)	Gestione iterativa e adattiva dell'integrazione	<i>Change management</i> e <i>continuous improvement</i>	Qualitativo, <i>framework</i> concettuale	UK, Europa	L'agilità consente apprendimento iterativo e correzione in itinere.
Co-creazione e <i>Design Thinking</i>	Brown (2009); Elsbach e Stigliani, (2018); Ramaswamy e Ozcan (2018)	Coinvolgimento <i>stakeholder</i> e innovazione	<i>Design thinking, co-creation theory</i>	Case studies e concettuale	USA, casi globali	La co-creazione genera legittimità; il DT traduce differenze in innovazione.
<i>Absorptive capacity</i>	Zahra e George, (2002); Verbeke e Kano, (2010)	Trasferimento e integrazione della conoscenza	<i>Resource-Based View</i>	Studio concettuale teorico	Contesto multinazionale	Le multinazionali sviluppano e sfruttano capacità di assorbimento per trasferire e integrare conoscenza tra unità geografica-

						mente disperse.
<i>Employer Branding</i>	Backhaus e Tikoo (2004); Edwards (2013); Tumasjan et al. (2019); Van Hoyer (2022)	<i>Employer brand e retention</i> post-M&A	<i>HRM; psychological contract</i>	<i>Survey</i> quantitativi, <i>review</i>	USA, Europa	La coerenza tra <i>brand</i> promesso e percepito influenza <i>engagement</i> e <i>turnover</i> .
Comunicazione interna	Angwin et al. (2016); Martin e Gollan (2018); Yates (2006)	Comunicazione e <i>performance</i> organizzativa	<i>Organizational communication</i>	<i>Survey</i> e qualitativo	USA, UK, Australia	La comunicazione partecipativa riduce incertezza e rafforza <i>engagement</i> .
<i>Gap</i> generazionali	Bontekoning (2011); De Waal et al., (2017); Hoffburg Parry e Urwin (2011)	Differenze generazionali nei valori lavorativi	Teoria dei valori generazionali; <i>HPO framework</i>	<i>Survey</i> quantitativi	USA, Europa	Le differenze generazionali influenzano motivazione, autorità e aspettative lavorative.
<i>Smart working e virtual team</i>	Bjørn et al., (2019); Carbonara et al., (2022); Palumbo et al., (2013)	Collaborazione tra <i>team</i> virtuali e <i>smart working environment</i>	<i>Computer Supported Cooperative Work; Research-based view</i>	Qualitativo; quantitativo e <i>survey</i>	Danimarca e India; Italia	Le rotture comunicative sono inevitabili, ma maggior chiarezza riduce le distanze; lo <i>smart working</i> ha

						un impatto positivo sulle <i>performance</i> organizzative
--	--	--	--	--	--	---

Fonte: elaborazione personale.

CAPITOLO 1: Cultura aziendale e cultura nazionale

1.1 Definizione di cultura aziendale e cultura nazionale

Nel contesto delle fusioni e acquisizioni internazionali, la gestione delle diversità culturali rappresenta una delle sfide più critiche e complesse per le imprese coinvolte in tali operazioni (Stahl e Tung, 2015). Il successo delle M&A dipende in larga misura dalla capacità delle organizzazioni di comprendere, interpretare e integrare differenze culturali di natura nazionale e organizzativa. In tale prospettiva, risulta fondamentale chiarire preliminarmente il concetto stesso di cultura, per poi comprendere come esso si articoli nei due principali livelli analitici che costituiscono le dimensioni centrali di analisi nei contesti transnazionali.

L'introduzione del concetto di cultura nelle scienze manageriali risale alla fine degli anni Sessanta, in risposta alle difficoltà incontrate dalle imprese europee e statunitensi nell'internazionalizzazione dei modelli gestionali (Fleury e Tereza, 2009). La necessità di adattare tali modelli a contesti culturali differenti ha messo in luce il ruolo cruciale sia della cultura nazionale sia di quella organizzativa nel determinare i comportamenti e le *performance* dei lavoratori.

La cultura può essere dunque definita come l'espressione collettiva di un sistema di significati condivisi, che si manifesta attraverso schemi ricorrenti di pensiero, azione e relazione (Kroeber e Parsons, 1958). Essa si sviluppa nel tempo attraverso processi di socializzazione, apprendimento e trasmissione intergenerazionale, che permettono agli individui di comprendere e agire all'interno di un determinato contesto sociale (Schein, 1984). Questo complesso sistema culturale costituisce una lente attraverso cui le persone interpretano la realtà, reagiscono agli stimoli ambientali e interagiscono con gli altri. Lungi dall'essere un insieme statico di norme e credenze, la cultura assume la forma di

un repertorio dinamico di interpretazioni, pratiche e rappresentazioni che guidano il comportamento umano in ogni sfera della vita, compresa quella organizzativa (House et al., 2004).

Sulla base di tale definizione generale, è possibile distinguere tra cultura nazionale e cultura aziendale, due concetti interrelati ma ontologicamente distinti (Hofstede, 1991).

La cultura nazionale rappresenta, in questo quadro, l'insieme di valori profondamente radicati in una collettività, frutto di esperienze storiche, strutture istituzionali, influenze religiose e assetti linguistici. Essa modella il comportamento degli individui ben prima che questi entrino in un contesto lavorativo, fornendo una base stabile e spesso inconsapevole alle modalità di pensiero e azione.

Hofstede (2001), tra i principali teorici in materia, definisce la cultura nazionale come una "programmazione mentale collettiva" interiorizzata fin dalla prima infanzia e difficile da modificare nel tempo. Tale programmazione si articola in sei dimensioni fondamentali:

1. *Power distance*: questa dimensione riflette il grado in cui i membri meno potenti di una società o di un'organizzazione accettano e si aspettano che il potere sia distribuito in maniera diseguale. Essa influenza profondamente le dinamiche di *leadership*, la strutturazione gerarchica e la distribuzione dell'autorità.
2. *Individualism vs. collectivism*: in una cultura individualista, i legami tra individui sono deboli e ci si aspetta che ciascuno si prenda cura di sé e della propria famiglia. In una cultura collettivista, invece, le persone fin dalla nascita sono inserite in gruppi coesi e protettivi, che influenzano fortemente identità, decisioni e relazioni professionali.
3. *Long-Term vs. short-term orientation*: questa dimensione riguarda la propensione a valorizzare virtù orientate al futuro contrapposta all'importanza attribuita ai valori legati al passato e al presente, come il rispetto per la tradizione, l'onore e il mantenimento della reputazione.
4. *Masculinity vs. femininity*: una cultura viene definita "mascolina" se i ruoli di genere sono nettamente distinti. Una cultura "femminile", al contrario, promuove ruoli sovrapposti, in cui uomini e donne condividono valori come empatia, cooperazione ed equilibrio vita-lavoro.
5. *Uncertainty avoidance*: questa dimensione misura il grado di tolleranza di una cultura nei confronti dell'ambiguità e dell'imprevedibilità. Le culture ad alto

evitamento dell'incertezza tendono a sviluppare numerose regole, procedure e pianificazioni dettagliate, mentre quelle a basso evitamento mostrano una maggiore apertura all'improvvisazione e all'innovazione.

6. *Indulgence vs. restraint*: l'indulgenza si riferisce alla tendenza a soddisfare liberamente i desideri umani legati al piacere e al divertimento; la moderazione, invece, implica l'adozione di rigide norme sociali per regolare tali impulsi.

Secondo Jones (2007), il concetto chiave nella definizione di Hofstede è proprio il termine “programmazione”, poiché la cultura non è qualcosa che si acquisisce immediatamente, ma rappresenta un processo lento di apprendimento e interiorizzazione.

La cultura organizzativa, invece, si costituisce nel tempo attraverso l'interazione tra i membri dell'organizzazione, le pratiche manageriali adottate, gli stili di *leadership* prevalenti, le strategie aziendali e la struttura organizzativa stessa. Essa si manifesta in elementi osservabili, come: i rituali, i linguaggi condivisi, i simboli, i codici comportamentali e, in dimensioni più profonde, gli assunti impliciti e i valori fondanti (Schein, 1992). Tali elementi orientano le pratiche quotidiane, influenzano la comunicazione interna, regolano le modalità decisionali e contribuiscono in modo significativo alla costruzione dell'identità organizzativa (Cameron e Quinn, 2011).

Sebbene i due tipi di cultura siano spesso analizzati separatamente, è nella loro interazione che si giocano alcune delle dinamiche più complesse nei contesti di M&A internazionali. Nikčević (2014) sottolinea che ogni organizzazione sviluppa una cultura specifica che, pur autonoma, è inevitabilmente influenzata dalla cultura nazionale del contesto in cui essa opera. In effetti, la cultura nazionale rappresenta un quadro di riferimento che regola le aspettative sociali e guida i comportamenti, esercitando un'influenza strutturale anche sulle pratiche organizzative, basti pensare ad elementi quali lingua, religione, istruzione e codici morali, nonché le regolamentazioni del Paese ospitante, che possono influire significativamente sulle dinamiche organizzative, soprattutto in ambiti come la gestione del personale e la comunicazione interna. Questa influenza reciproca è particolarmente evidente nei processi di internazionalizzazione e nelle fusioni *cross-border*, dove imprese con *background* culturali differenti sono chiamate a collaborare, integrarsi e ridefinire le proprie identità collettive (Reus e Lamont, 2009).

In tali contesti, le divergenze valoriali e comportamentali possono ostacolare la costruzione di fiducia, rallentare i processi decisionali, generare conflitti interni e minare

la coesione organizzativa (Morosini et al., 1998). Il problema, tuttavia, non risiede nella diversità culturale in sé, bensì nella mancanza di comprensione e gestione strutturata di tali differenze. Come osservano Datta (1991), Weber e Camerer (2003), una mancata considerazione delle differenze culturali può compromettere in modo significativo l'efficacia dell'integrazione post-fusione.

Il contesto delle operazioni di fusione e acquisizione *cross-border* impone, dunque, una riflessione approfondita sulla dimensione culturale, che troppo spesso nella pratica manageriale viene relegata in secondo piano. Infatti, l'attenzione si concentra tradizionalmente su variabili tangibili, come gli indicatori finanziari, le sinergie operative o la compatibilità dei sistemi tecnologici, mentre la valutazione delle compatibilità culturali rimane superficiale o del tutto assente. Tale "miopia gestionale", come l'hanno definita Schein (2010) e Buono e Bowditch (2003), è una delle cause più frequenti di insuccesso, poiché sottovaluta il potenziale impatto delle dissonanze valoriali sulla coesione organizzativa, sulla motivazione dei dipendenti e sulla capacità di costruire un'identità aziendale condivisa. Le evidenze empiriche confermano questo quadro: le meta-analisi stimano che tra il 50% e l'80% delle operazioni di M&A non raggiungano i risultati attesi e che gran parte delle criticità sia imputabile alla gestione inadeguata delle differenze culturali (Cartwright e Schoenberg, 2006; Stahl e Voigt, 2008).

Per comprendere a fondo tali dinamiche, è necessario un approccio teorico multilivello che distingua, ma allo stesso tempo metta in relazione, le diverse dimensioni della cultura. Da un lato, l'asse antropologico considera la cultura nazionale come costruito stabile, profondamente radicato nei valori sociali e istituzionali, che influenza stili di *leadership*, concezioni del potere e relazioni interpersonali. Dall'altro, l'asse sociologico-organizzativo interpreta la cultura aziendale come fenomeno più fluido e adattivo, plasmato dall'esperienza quotidiana, dalle routine e dai sistemi simbolici interni all'impresa. Geert Hofstede (1980; 2001) è stato tra i primi a chiarire questa distinzione, sostenendo che le culture nazionali, acquisite entro i primi anni di vita, siano difficilmente modificabili, mentre le culture organizzative, apprese sul lavoro, siano più malleabili. Le sue dimensioni (distanza dal potere, individualismo/collettivismo, avversione all'incertezza, mascolinità/femminilità, orientamento al lungo termine, indulgenza), restano punti di riferimento fondamentali. Esse spiegano, ad esempio, perché un modello gerarchico possa risultare legittimo in Paesi ad alta distanza dal potere, ma apparire

autoritario e opaco in contesti a bassa distanza, generando resistenze e conflitti nelle fusioni *cross-border*.

La prospettiva di Hofstede si integra con il contributo di Edgar Schein (1992), che ha elaborato un modello stratificato della cultura organizzativa articolato in tre livelli: artefatti, valori dichiarati e assunti di base. Questo approccio permette di cogliere come le differenze culturali si manifestino tanto nelle dimensioni visibili, come i simboli o i linguaggi, quanto e soprattutto in quelle invisibili, come la concezione del tempo, del rischio o del ruolo dell'autorità. Proprio queste ultime costituiscono spesso i nodi critici delle M&A, poiché non emergono immediatamente ma finiscono per condizionare la legittimità delle scelte manageriali e la percezione di autenticità del nuovo assetto organizzativo. In molti casi di insuccesso, le difficoltà non derivano dalla mancanza di compatibilità strutturale, ma dallo scontro tra assunti impliciti profondamente diversi.

In questa direzione si colloca anche l'idea di "cultura internazionale" proposta da Erciyes (2018), che descrive l'identità culturale emergente nei contesti a forte densità interculturale.

Le M&A *cross-border* non producono mai una semplice somma delle culture preesistenti, ma danno origine a configurazioni ibride, frutto di negoziazioni e contaminazioni reciproche: una prospettiva che trova riscontro nelle ricerche del progetto GLOBE¹ (House et al., 2004), il quale, ampliando l'impostazione hofstедiana, ha individuato nove dimensioni culturali e sviluppato il modello CLT (*Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory*). Infatti, il contributo del GLOBE è stato quello di dimostrare come i tratti di *leadership* percepiti come efficaci non siano universali ma culturalmente situati: comportamenti manageriali apprezzati in un contesto possono risultare inaccettabili in un altro, con implicazioni decisive per la costruzione di *leadership* condivise nei processi di integrazione. La ricerca empirica conferma la centralità di tali fattori. Naor et al. (2009), analizzando la globalizzazione delle *operations* in Paesi orientali e occidentali, hanno evidenziato come i modelli di produzione non possano essere trasferiti senza adattamenti: mentre nei contesti occidentali prevalgono efficienza e standardizzazione, nei contesti orientali assumono maggiore rilievo la coesione di gruppo e le relazioni di lungo termine.

¹ Il progetto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), avviato nel 1991 da Robert J. House, è uno dei più ampi studi internazionali sui rapporti tra cultura, leadership e comportamento organizzativo, condotto con circa 170 ricercatori in oltre 60 paesi (<https://globeproject.com/>).

In modo complementare, Eisend, Evanschitzky e Gilliland (2015), in una meta-analisi su oltre 120 studi, hanno dimostrato che la *performance* dei nuovi prodotti dipende in misura significativa dalla congruenza tra cultura nazionale e cultura organizzativa: la cultura di mercato tende a produrre i migliori risultati, ma il suo impatto varia in base al contesto, con le *culture clan* più efficaci nei Paesi collettivistici, l'adhocrazia² in contesti a bassa avversione all'incertezza e la gerarchia in quelli ad alta distanza dal potere. Questi dati confermano la teoria della *value congruency* (O'Reilly et al., 1991), secondo cui la coerenza tra valori sociali e organizzativi è fattore determinante di successo. Allo stesso modo, Vadivelu e Klein (2011) hanno mostrato che pratiche manageriali come programmi di formazione o sistemi di comunicazione vengono adottati e percepiti diversamente a seconda delle caratteristiche culturali nazionali, rafforzando l'idea che la cultura debba essere letta come interazione dinamica tra fattori endogeni ed esogeni.

1.1.1 Le principali implicazioni nei casi di M&A transnazionali

Le implicazioni diventano particolarmente evidenti se si osservano alcuni casi concreti di M&A. L'operazione Daimler-Chrysler (1998) è spesso citata come esempio di fallimento culturale: l'incontro tra la cultura tedesca, formale, gerarchica e orientata al lungo termine, e quella americana, pragmatica, informale e orientata alla rapidità, ha prodotto conflitti, sfiducia e un progressivo logoramento della collaborazione, fino alla separazione nel 2007. All'opposto, Lenovo-BM (2005) rappresenta un caso di successo: l'azienda cinese ha mantenuto e valorizzato l'identità del marchio "IBM ThinkPad", integrando gradualmente le proprie pratiche manageriali senza snaturare la reputazione occidentale del *brand*. Questi esempi confermano che il fattore critico non è la presenza di differenze culturali in sé, ma la loro gestione. Quando le differenze vengono ignorate o represses, esse generano conflitti e disgregazione; quando vengono riconosciute e valorizzate, diventano leve di apprendimento, innovazione e resilienza competitiva. La lezione che emerge dalla letteratura e dai casi pratici è quindi chiara: la cultura non può essere considerata un elemento accessorio, ma rappresenta una variabile strutturale che condiziona profondamente la performance delle M&A. L'integrazione dei modelli di

² Forma organizzativa fondata su piccoli gruppi di lavoro che aggregano persone in possesso di competenze specialistiche diverse, dotata di un'ampia autonomia operativa e decisionale, e capace di evolvere e di adattarsi velocemente ai cambiamenti dell'ambiente esterno (Enciclopedia Treccani, 2012).

Hofstede, Schein e GLOBE, arricchita dai dati empirici di Naor, Eisend e Vadivelu e confermata dalle evidenze dei casi reali, consente di elaborare un *framework* interpretativo robusto e multilivello, in grado di guidare i *manager* verso strategie di integrazione adattive, fondate sulla costruzione di *cultural bridges*, ovvero persone o pratiche che facilitano l'interazione tra culture diverse, svolgendo un ruolo di mediazione simbolica e operativa nei contesti organizzativi internazionali (Teerikangas e Very, 2006; Reus e Lamont, 2009) e di nuove identità ibride. In questa prospettiva, le operazioni di fusione e acquisizione non sono semplicemente transazioni economiche, ma veri e propri laboratori di negoziazione culturale, in cui la capacità di gestire la diversità diventa il presupposto essenziale per generare valore sostenibile nel lungo periodo. Anche Dauber et al. (2012) e O'Donnell e Boyle (2008) pongono l'accento sul ruolo della cultura organizzativa come sistema in costante evoluzione e in grado di rispondere alle sollecitazioni esterne. In questo contesto, la cultura non è un vincolo, ma una risorsa strategica che può essere mobilitata per facilitare i processi di cambiamento, consolidare l'identità aziendale e migliorare le *performance*. Infatti, le culture organizzative più efficaci non sono necessariamente quelle più forti o coese, ma quelle capaci di adattarsi, di includere nuove prospettive e di valorizzare la diversità.

In linea con questa visione evolutiva e sistemica, Valentina e Ileana (2017) richiamano l'attenzione sul ruolo strategico assunto dai professionisti delle risorse umane nei processi di gestione interculturale. Essi devono essere in grado di interpretare e integrare tanto le influenze endogene, legate alla cultura organizzativa, quanto quelle esogene, riconducibili al contesto socio-culturale più ampio. La cultura, in questo senso, si configura come uno stile di vita organizzativo, sufficientemente stabile da sopravvivere al *turnover* del personale e capace di garantire continuità simbolica. Essa agisce trasversalmente su una pluralità di fattori, sia interni che esterni, influenzando in modo significativo non solo le *performance* aziendali, ma anche la soddisfazione, la motivazione e il coinvolgimento del personale.

Considerata, dunque, la complessità crescente dei contesti organizzativi internazionali e le profonde implicazioni che le dimensioni culturali esercitano sull'identità aziendale, sulle dinamiche relazionali interne e sui comportamenti manageriali, appare indispensabile disporre di strumenti teorici adeguati ad analizzare e interpretare in maniera sistematica tali fenomeni. In quest'ottica, il ricorso a modelli interpretativi

consolidati consente di costruire una base conoscitiva robusta per affrontare in modo critico le sfide poste dalla diversità culturale nelle operazioni di M&A, superando approcci dicotomici e riduttivi fondati sulla sola opposizione tra culture simili e dissimili, e favorendo invece la comprensione della cultura come leva strategica adattiva.

In tal senso, il prossimo sottocapitolo propone un'analisi dei principali modelli teorici di riferimento per lo studio della cultura organizzativa mettendone in luce le logiche sottostanti.

1.2 Modelli teorici di riferimento

Se i modelli classici hanno avuto il merito di fornire cornici teoriche solide e strumenti di classificazione utili a descrivere le differenze culturali tra Paesi e organizzazioni, essi mostrano però limiti significativi quando applicati a contesti contemporanei caratterizzati da crescente interdipendenza, accelerazione tecnologica e complessità relazionale. Per superare tali rigidità concettuali e metodologiche, la letteratura più recente ha progressivamente orientato l'attenzione verso approcci più dinamici e processuali, che spostano il *focus* dall'analisi statica dei tratti nazionali alla comprensione delle competenze individuali, delle pratiche di interazione e delle forme emergenti di ibridazione culturale. È in questo solco che si collocano concetti come la *cultural intelligence*, la *crossvergence* o le nuove modalità di misurazione contestualizzata della distanza culturale, i quali consentono di leggere la cultura non più come una variabile fissa e deterministica, ma come un fenomeno relazionale in continua trasformazione.

1.2.1 Modelli teorici tradizionali: approcci comparativi e classificatori

L'analisi delle differenze culturali costituisce un elemento imprescindibile nella comprensione dei comportamenti organizzativi e delle dinamiche relazionali che emergono nei processi di internazionalizzazione.

Tra i modelli più influenti nella letteratura vi è certamente quello di Geert Hofstede, che ha delineato sei dimensioni della cultura nazionale. Tali dimensioni consentono di mappare le differenze culturali in termini valoriali e di comprendere come queste

influenzino strutture decisionali, stili di *leadership*, sistemi di incentivazione e processi comunicativi.

Interessante a riguardo è l'articolo di Soares, Farhangmehr e Shoham (2007), il quale analizza criticamente l'uso delle dimensioni culturali di Hofstede negli studi di *marketing* internazionale, proponendo un inquadramento teorico e metodologico utile per la concettualizzazione della cultura nei contesti di ricerca. Gli autori evidenziano come la cultura, pur essendo uno dei costrutti più pervasivi nello studio dei comportamenti individuali e collettivi, risulti difficile da definire e misurare con precisione, configurandosi spesso come una "variabile residuale" evocata in assenza di spiegazioni più tangibili (Buzzell, 1968; Usunier, 1999).

Tra le criticità metodologiche messe in luce dagli autori, emerge il rischio di riduzionismo concettuale derivante dall'uso di un numero limitato di dimensioni, la validità dei dati raccolti in un unico contesto aziendale (IBM)³ e l'assunzione di stabilità culturale nel tempo. Tuttavia, essi riconoscono il valore euristico e predittivo del *framework hofstediano*, in quanto capace di integrare e rendere operativa la nozione di cultura altrimenti sfuggente nei contesti di ricerca quantitativa.

Anche McSweeney (2002) e Shenkar (2001) hanno criticato il modello culturale di Hofstede, evidenziandone alcuni limiti strutturali che ne compromettono l'applicabilità in contesti complessi e dinamici. In particolare, entrambi gli autori mettono in discussione la natura fortemente aggregativa del modello, che tende a trattare le culture nazionali come entità omogenee e stabili, trascurando la diversità interna, le evoluzioni storiche e le influenze interindividuali. McSweeney contesta l'assunzione secondo cui i valori culturali sarebbero rigidamente radicati a livello nazionale, sottolineando come tale impostazione rischi di oscurare le pluralità culturali esistenti all'interno di uno stesso Paese o di una stessa organizzazione. Allo stesso modo, Shenkar evidenzia il rischio di determinismo culturale, ovvero la tendenza a spiegare i comportamenti organizzativi esclusivamente attraverso differenze culturali presunte e statiche, senza considerare fattori contestuali, istituzionali o strategici. Entrambi gli studiosi richiamano quindi la necessità di un approccio più critico, sensibile alla complessità e attento alla natura situata e relazionale della cultura.

³ *International Business Machines Corporation*, ovvero l'azienda presso cui Geert Hofstede ha condotto il suo studio originario sulle dimensioni culturali tra la fine degli anni '60 e l'inizio degli anni '70.

In linea con tale esigenza di superamento, il progetto GLOBE ha contribuito significativamente all'evoluzione del paradigma, ampliando le originarie sei dimensioni di Hofstede a un totale di nove e introducendo una prospettiva più articolata e dinamica sull'analisi delle culture nazionali. Tuttavia, anche questo modello ha generato un acceso dibattito tra studiosi, i quali si sono interrogati sulla coerenza concettuale e sulla validità comparativa dei due approcci (Hofstede, 2006; Javidan et al., 2006). Nonostante tali sviluppi, il modello di Hofstede continua a godere di una posizione dominante nella letteratura, anche a costo di un suo impiego eccessivo o acritico, che rischia di cristallizzare rappresentazioni culturali semplificate e poco adatte alla lettura della complessità organizzativa contemporanea (Engelen e Brettel, 2011).

In risposta a queste tensioni teoriche, ulteriori contributi hanno proposto modelli alternativi, tra cui spicca il *framework* valoriale di Schwartz (1994), apprezzato per le sue fondamenta teoriche più solide e per il ricorso a dati empirici più recenti. Diversi autori (Brett e Okumura, 1998; Steenkamp, 2001) ne hanno sottolineato la maggiore coerenza analitica rispetto a Hofstede, soprattutto in termini di aggiornamento concettuale e sensibilità alle variazioni contestuali.

Il modello elaborato da Schwartz (1994) si distingue, infatti, per l'attenzione rivolta alla struttura valoriale delle culture. L'autore identifica dieci valori universali, organizzabili lungo tre assi bipolari: (1) apertura al cambiamento vs conservazione, (2) autoaffermazione vs autoregolazione e (3) trascendenza del sé vs interesse personale. Questa articolazione consente una lettura fine dei sistemi etici e degli orientamenti strategici, risultando particolarmente utile nei processi di valutazione della compatibilità culturale tra organizzazioni, specialmente in operazioni di fusione e acquisizione. Questo approccio integra così la dimensione normativa della cultura con la dimensione motivazionale, contribuendo a cogliere con maggiore sensibilità le tensioni tra identità, innovazione e adattamento nei contesti interculturali.

A tale prospettiva si affianca il modello proposto da Trompenaars e Hampden-Turner (1997), incentrato sulle modalità con cui le culture affrontano e risolvono dilemmi universali, come il rapporto tra individuo e collettività, il modo di concepire il tempo e l'interazione con l'ambiente. Questo modello è particolarmente utile nelle dinamiche negoziali e nelle interazioni *cross-border*, poiché permette di comprendere le aspettative implicite che regolano la comunicazione, il processo decisionale e la costruzione della

fiducia nei contesti multiculturali. L'attenzione al contesto situazionale rende tale approccio prezioso per la gestione dei *team* globali e delle *partnership* internazionali.

Complementare a queste prospettive è il contributo di Edward T. Hall (1976), pioniere negli studi sulla comunicazione interculturale. La sua distinzione tra culture ad “alto contesto e basso contesto” rappresenta un riferimento fondamentale per comprendere le differenze nei modelli comunicativi tra culture. Mentre nelle prime (come quelle giapponesi o cinesi) il significato viene veicolato attraverso segnali impliciti, contesto e relazioni pregresse, nelle seconde (come quelle statunitensi o tedesche) prevale una comunicazione esplicita, diretta e formalizzata. A ciò si aggiungono le sue analisi sulle dimensioni del tempo, ossia monocronia e policronia (secondo Hall le culture monocroniche concepiscono il tempo come lineare e sequenziale, privilegiando la pianificazione, la puntualità e l'esecuzione ordinata dei compiti; mentre le culture policroniche, al contrario, adottano una visione flessibile e simultanea del tempo, in cui prevalgono le relazioni personali e la gestione contestuale delle attività) e dello spazio personale (*proxemics*)⁴, che aiutano a decodificare comportamenti apparentemente banali ma spesso fonte di malintesi nei contesti internazionali. La comprensione di tali differenze è cruciale per costruire interazioni interculturali efficaci e per prevenire conflitti derivanti da interpretazioni divergenti della realtà sociale.

Sul versante organizzativo, uno dei contributi più influenti è invece quello di Edgar Schein (2004), che propone una concezione multilivello della cultura organizzativa. Secondo l'autore, la cultura si articola in tre strati interdipendenti: artefatti (manifestazioni visibili e osservabili), valori dichiarati (principi esplicitamente enunciati) e assunti di base (credenze inconsce e profondamente radicate). Questo modello consente di cogliere non solo le espressioni esterne della cultura, ma anche le sue dimensioni più profonde, spesso invisibili e tuttavia determinanti per la stabilità e la coerenza dell'organizzazione. In particolare, nei processi di integrazione post-M&A, l'interazione tra assunti culturali differenti può generare frizioni silenziose, disallineamenti operativi e resistenze al cambiamento, rendendo il modello di Schein uno strumento prezioso per anticipare e gestire tali criticità.

⁴ In italiano, “*prossemica*”, indica lo studio dell'uso dello spazio personale e sociale negli scambi comunicativi, e più in generale il modo in cui le persone percepiscono e gestiscono la distanza fisica tra sé e gli altri in base alla propria cultura.

Infine, in un'ottica più classificatoria e orientata alla diagnosi, il *Competing Values Framework* proposto da Quinn e Cameron (1999) offre una mappatura delle culture organizzative fondata su due assi fondamentali: flessibilità vs controllo e orientamento interno vs esterno. L'incrocio di questi assi genera quattro archetipi culturali distinti: *clan*, gerarchia, mercato e adhocrazia, ciascuno caratterizzato da specifici stili di *leadership*, meccanismi di coordinamento e criteri di successo. Questo *framework* ha dato origine allo strumento OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)⁵, ampiamente utilizzato nella pratica manageriale per diagnosticare la cultura di un'organizzazione e individuare le discrepanze rispetto alla cultura desiderata. Attraverso sei dimensioni analitiche: caratteristiche dominanti, stile di *leadership*, gestione del personale, coesione interna, orientamento strategico e criteri di successo; l'OCAI consente di costruire un profilo culturale dettagliato e orientare con maggiore consapevolezza gli interventi di cambiamento o integrazione.

Oltre ai modelli classici che descrivono la cultura in termini strutturali o valoriali, la letteratura ha progressivamente sviluppato strumenti teorici e analitici capaci di tradurre la complessità culturale in costrutti operativi, utili per la diagnosi e la gestione della cultura nei contesti organizzativi contemporanei.

1.2.2 Nuove prospettive sulla cultura: competenze dinamiche, *crossvergence* e processualità

Dopo aver esaminato i principali modelli teorici che hanno storicamente contribuito alla classificazione e all'analisi delle culture nazionali e organizzative, è oggi sempre più evidente la necessità di ampliare la prospettiva teorica verso approcci più dinamici, individualizzati e relazionali, capaci di cogliere la crescente complessità dei contesti globalizzati. Infatti, i modelli tradizionali risultano talvolta insufficienti nel rendere conto dei processi di trasformazione, contaminazione e ibridazione che caratterizzano le interazioni culturali contemporanee. La globalizzazione, l'accelerazione tecnologica e la diffusione di modelli di lavoro ibridi e transnazionali hanno messo in discussione la validità di schemi interpretativi rigidamente ancorati a valori nazionali o a configurazioni

⁵ Fonte: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

culturali statiche (Shenkar, 2001). In risposta a tale esigenza, la letteratura più recente ha introdotto concetti e *framework* capaci di valorizzare la dimensione soggettiva e adattiva della cultura, focalizzandosi su competenze individuali, pratiche di apprendimento reciproco e nuove configurazioni culturali emergenti, frutto di interazioni situate e spesso contingenti (Ott e Michailova, 2018).

Tra questi, un contributo rilevante è rappresentato dall'*Organizational Culture Profile* (OCP), elaborato da O'Reilly, Chatman e Jehn (1991), il quale definisce la cultura attraverso sette valori comportamentali fondamentali: innovazione, aggressività, orientamento al risultato, stabilità, attenzione alle persone, orientamento al *team* e precisione nei dettagli. Questo approccio consente non solo di identificare la cultura dominante di un'organizzazione, ma anche di analizzare la coerenza tra i valori praticati e quelli auspicati, offrendo così una base empiricamente fondata per l'allineamento tra strategia, struttura e comportamenti organizzativi. L'OCP si configura dunque come uno strumento diagnostico in grado di supportare efficacemente processi di trasformazione culturale, integrazione post-fusione o cambiamento strategico.

In tale direzione si colloca anche il concetto di *cultural intelligence* (CQ), sviluppato da Earley e Ang (2003), che indica la capacità di un individuo di comprendere, interpretare e agire in modo efficace in ambienti caratterizzati da eterogeneità culturale. La CQ è stata successivamente articolata in quattro dimensioni: la *metacognitive CQ*, che riguarda la consapevolezza e la capacità riflessiva rispetto ai propri schemi culturali; la *cognitive CQ*, che concerne la conoscenza dei valori, delle norme e delle pratiche culturali; la *motivational CQ*, legata alla spinta individuale a interagire con contesti diversi e la *behavioral CQ*, che si riferisce alla capacità di adattare il proprio comportamento alle specificità situazionali (Ang et al., 2007). Nei processi di fusione e acquisizione internazionali, un elevato livello di CQ da parte di *leader*, *manager* e agenti del cambiamento si rivela determinante per favorire l'integrazione, prevenire conflitti latenti e promuovere l'emergere di una cultura condivisa, flessibile e inclusiva (Rockstuhl et al., 2011). Tale prospettiva sottolinea come le differenze culturali non vadano gestite esclusivamente a livello macro, ma richiedano competenze micro a livello individuale, in grado di facilitare la traduzione, l'interpretazione e la mediazione tra sistemi di significato eterogenei.

Un ulteriore tema di rilievo riguarda la misurazione della distanza culturale, intesa come grado di dissimilarità tra due o più sistemi culturali. L'indice sviluppato da Kogut e Singh⁶ (1988) è stato uno degli strumenti più utilizzati a tale scopo, grazie alla sua semplicità applicativa e alla capacità di sintetizzare la distanza tra culture nazionali in un unico indicatore numerico. Tuttavia, l'adozione di questo indice ha generato una serie di critiche teoriche e metodologiche, legate soprattutto alla sua natura aggregata, all'assunzione di simmetria nei confronti interculturali, alla sovrapposizione concettuale tra distanza culturale e distanza psichica, nonché all'omogeneità presunta degli effetti organizzativi derivanti da tale distanza (Shenkar, 2001; Tung e Verbeke, 2010). Shenkar (2001), in particolare, ha parlato di “*illusion of symmetry*”, “*illusion of stability*” e “*illusion of linearity*”, richiamando l'attenzione sul rischio di considerare la distanza culturale come una variabile statica, universale e predittiva in maniera lineare. In risposta a questi limiti, la letteratura più recente ha promosso un uso più contestualizzato e disaggregato degli strumenti di misurazione, suggerendo l'analisi puntuale delle singole dimensioni culturali, nonché l'integrazione di variabili istituzionali, strategiche e relazionali che possano mediare o modulare gli effetti della distanza percepita (Malhotra et al., 2012). In questa prospettiva, la distanza culturale viene intesa non solo come un dato “oggettivo” rilevabile da indici numerici, ma come un costrutto percepito e situato, influenzato da fattori psicologici, cognitivi e contestuali (Dow e Karunaratna, 2006).

Parallelamente, si è affermata una prospettiva evolutiva che rifiuta l'idea della cultura come entità statica e territorialmente chiusa, per valorizzarne invece la dimensione dinamica, processuale e interattiva. In quest'ottica si colloca il concetto di *crossvergence*, introdotto da Ralston (2008) e ulteriormente sviluppato da Verbeke (2010), che descrive l'emergere di sistemi culturali ibridi nati dalla convergenza selettiva tra culture differenti. La *crossvergence* non rappresenta una mera mediazione o una via di mezzo tra modelli culturali preesistenti, ma una nuova configurazione risultante da processi di apprendimento reciproco, adattamento strategico e co-costruzione simbolica. Essa si distingue dalla *convergence*, che implica assimilazione unidirezionale, e dalla *divergence*, che sottolinea il mantenimento delle differenze: la *crossvergence* è piuttosto un processo di trasformazione creativa, nel quale gli attori negoziano nuove identità culturali. Nei contesti di M&A, tale visione risulta particolarmente utile per spiegare fenomeni di

⁶ Si veda paragrafo 1.3 “I concetti di cultural fit e cultural distance”.

innovazione culturale emergente, in cui le pratiche organizzative si trasformano non per assorbimento o dominanza, ma attraverso il dialogo e la contaminazione tra sistemi culturali originariamente distinti (Ralston et al., 1997; Sarala e Vaara, 2010).

Questo insieme di sviluppi teorici e concettuali mette in luce un passaggio cruciale nella letteratura: dalla concezione della cultura come “dato” misurabile e stabile, alla sua interpretazione come processo dinamico e relazionale, influenzato da variabili micro e macro, individuali e istituzionali. Il *focus* si sposta dalla mera classificazione dei tratti culturali all’analisi dei meccanismi attraverso cui essi interagiscono, si trasformano e producono effetti concreti sui processi organizzativi e strategici. In tal senso, i contributi più recenti aprono prospettive di ricerca e pratiche manageriali orientate non solo alla prevenzione del conflitto, ma anche alla valorizzazione della diversità come risorsa di apprendimento e innovazione nei contesti di fusione e acquisizione *cross-border*.

Dunque, l’evoluzione della letteratura ha portato da una concezione della cultura intesa come insieme stabile di valori nazionali a una prospettiva più relazionale e dinamica, capace di cogliere la natura situata, processuale e in continua trasformazione delle interazioni interculturali. Se i modelli classici hanno consentito di tracciare le prime mappe concettuali per comprendere la diversità culturale, gli approcci più recenti hanno sottolineato la necessità di considerare la cultura come una risorsa strategica che si rigenera attraverso pratiche di apprendimento reciproco, contaminazione e co-costruzione identitaria. Questa evoluzione teorica pone le basi per affrontare due costrutti centrali nei processi di fusione e acquisizione *cross-border*: da un lato, il *cultural fit*, inteso come grado di compatibilità tra sistemi culturali; dall’altro, la *cultural distance*, che misura la profondità delle differenze percepite. Analizzare come questi due concetti si intreccino e influenzino le traiettorie di integrazione diventa cruciale per comprendere i meccanismi attraverso cui le culture organizzative possono trasformarsi in leve di successo o in fattori di rischio nei contesti internazionali ed è proprio a queste due dimensioni che sarà dedicato il paragrafo successivo.

1.3 I concetti di *cultural fit* e *cultural distance*

Quando le differenze culturali si manifestano nel vivo delle interazioni tra organizzazioni, la sfida non consiste più soltanto nel riconoscere le discontinuità, ma nel comprendere in

che modo esse condizionino concretamente le dinamiche di integrazione, le decisioni manageriali e la costruzione di un'identità organizzativa condivisa. In questo scenario assumono un rilievo strategico i concetti di *cultural distance* e *cultural fit*, che costituiscono oggi due riferimenti analitici imprescindibili per interpretare e gestire l'incontro di sistemi culturali eterogenei.

Tali costrutti, pur distinti sul piano teorico, risultano interdipendenti nei contesti applicativi e devono essere analizzati congiuntamente per comprendere appieno l'efficacia e la sostenibilità delle operazioni di fusione e acquisizione in contesti caratterizzati da eterogeneità culturale.

L'attenzione crescente verso tali dinamiche ha stimolato l'elaborazione e la sistematizzazione di questi due concetti teorici che, sebbene sviluppatasi originariamente in ambiti disciplinari diversi, si configurano oggi come strumenti analitici complementari, essenziali per interpretare le interazioni tra sistemi valoriali, normativi, simbolici e operativi che si incontrano e spesso si confrontano nelle *cross-border* M&A. Infatti, la *cultural distance* si è sviluppata prevalentemente nel campo del *management* internazionale e degli studi sulle operazioni *cross-border*, dove è stata utilizzata per analizzare gli effetti delle dissimilarità culturali tra Paesi o organizzazioni sulle *performance* post-acquisizione e sulla gestione dell'integrazione (Kogut e Singh, 1988; Shenkar, 2001). Il *cultural fit*, invece, proviene dalla psicologia organizzativa e dal comportamento organizzativo, dove è stato inizialmente concepito come allineamento tra i valori individuali e quelli dell'organizzazione (Chatman, 1989; Kristof, 1996), per poi essere esteso all'analisi della compatibilità tra culture organizzative nei processi di fusione e cambiamento strategico (Bauer et al., 2013).

La *cultural distance*, intesa come la distanza percepita o misurata tra due entità nazionali o organizzative, ha rappresentato per lungo tempo la lente primaria attraverso cui valutare la compatibilità interculturale e le sue implicazioni operative. Il suo impatto sulle *performance* post-acquisizione è stato oggetto di un ampio *corpus* di studi empirici, tra cui quelli di Morosini, Shane e Singh (1998), i quali hanno dimostrato che elevate distanze culturali ostacolano significativamente il trasferimento di conoscenze tacite e la condivisione di competenze distintive; mentre Datta (1991) ha evidenziato come divergenze nei sistemi valoriali e nelle pratiche manageriali possano generare disallineamenti nei processi decisionali, resistenze organizzative diffuse e una perdita

tangibile di efficienza operativa. Tra le aree critiche che risentono maggiormente della distanza culturale si annoverano la gestione del tempo, la distribuzione del potere, le modalità di comunicazione e la concezione dei ruoli individuali all'interno del gruppo. Nonostante queste evidenze, una parte crescente della letteratura contemporanea riconosce che la *cultural distance* non debba essere interpretata unicamente come un ostacolo alla buona riuscita del processo di integrazione, bensì anche come una potenziale fonte di vantaggio competitivo dinamico. Studi recenti, come quelli condotti da Sarala et al. (2016) e Reus e Lamont (2009), mettono in luce come la diversità culturale, se correttamente valorizzata, possa fungere da catalizzatore per processi di apprendimento organizzativo, stimolare l'innovazione e facilitare l'adattamento strategico. Tali benefici risultano condizionati dalla presenza di capacità dinamiche elevate e da meccanismi efficaci di assorbimento culturale, in grado di trasformare l'eterogeneità in risorsa generativa. Tuttavia, la letteratura ha storicamente privilegiato un approccio strutturale alla cultura, focalizzandosi sulla quantificazione delle differenze tra gruppi nazionali attraverso dimensioni standardizzate. Tra queste, le sei dimensioni proposte da Hofstede hanno rappresentato una base teorica fondamentale per l'elaborazione dell'indice composito di Kogut e Singh (1988), utilizzato per misurare la distanza culturale tra Paese acquirente e Paese *target*: è uno strumento costruito aggregando le deviazioni standardizzate tra i punteggi delle dimensioni culturali di Hofstede. L'indice è stato formulato per correlare la dissimilarità culturale con la scelta delle modalità di ingresso nei mercati esteri e con le *performance* post-acquisizione (Shenkar, 2001). Questo indicatore, costruito a partire dalla deviazione standard ponderata delle dimensioni culturali, ha avuto un impatto significativo sulla letteratura empirica, offrendo uno strumento operativo per correlare la distanza culturale con le *performance* post-fusione. Tuttavia, sebbene utile in fase esplorativa, tale approccio ha evidenziato nel tempo limiti teorici e metodologici rilevanti, legati alla sua natura aggregata e alla presunta stabilità delle configurazioni culturali. Nello specifico, Shenkar (2001) ha criticato in modo incisivo l'assunzione implicita di una cultura concepita come insieme di tratti fissi e invariati, mettendo in luce la necessità di superare una visione essenzialista a favore di un'interpretazione più dinamica e contestualizzata. Egli sottolinea l'importanza di considerare le asimmetrie percettive, il ruolo delle variabili ambientali e istituzionali che mediano l'effetto della distanza sulle dinamiche organizzative, ponendo così le basi per

una revisione critica dell'uso standardizzato degli strumenti di misurazione della distanza culturale.

Infatti, ricerche più recenti hanno confermato che gli effetti della distanza culturale non sono né univoci né stabili, ma risultano fortemente influenzati da fattori contingenti, quali la direzione dell'acquisizione, il livello di familiarità pregressa con la cultura *target*, l'esperienza internazionale accumulata e la struttura istituzionale dei Paesi coinvolti. Lo studio comparativo di Lim et al. (2016), ad esempio, mostra come una stessa distanza culturale, misurata oggettivamente, venga percepita e gestita in modo significativamente diverso a seconda dell'attore che conduce l'operazione, con impatti divergenti in termini di comunicazione e capacità di implementazione. In modo analogo, Boateng et al. (2019) hanno evidenziato che l'influenza della distanza culturale dipende strettamente dalle caratteristiche dell'acquirente, inclusi il grado di *absorptive capacity*⁷, la sofisticazione delle pratiche manageriali, la tolleranza all'ambiguità e la capacità di produrre *sensemaking* in ambienti interculturali complessi. Nello specifico, il *sensemaking* è il processo attraverso cui individui e gruppi costruiscono significati condivisi in situazioni ambigue o di cambiamento. Nelle M&A internazionali, esso gioca un ruolo cruciale nell'interpretazione delle differenze culturali, nella ridefinizione dell'identità organizzativa e nella costruzione di una narrativa comune capace di guidare l'integrazione (Weick, 1995).

Alla luce di tali evidenze, la *cultural distance* non può più essere trattata come una variabile esogena e unidimensionale, bensì deve essere interpretata come un costrutto dinamico, in cui si articolano percezioni soggettive, interazioni simboliche e processi di negoziazione. In questo quadro, una distanza culturale elevata può, paradossalmente, configurarsi come una leva per sollecitare la ridefinizione delle *routine* esistenti e generare innovazione attraverso il confronto con l'alterità, a condizione che l'organizzazione sia dotata degli strumenti cognitivi e relazionali necessari a metabolizzare e governare tale complessità. Tuttavia, affinché tali potenzialità si traducano in risultati effettivi, è necessario che la distanza culturale sia riconosciuta e gestita fin dalle fasi iniziali del processo di integrazione. L'impatto della distanza culturale, infatti, emerge con particolare intensità già nella fase di negoziazione

⁷ L'*absorptive capacity* è la capacità di un'organizzazione di acquisire, assimilare, trasformare e sfruttare conoscenze provenienti dall'ambiente esterno (Cohen e Levinthal, 1990).

dell'operazione. Secondo Ahammad et al. (2016), una distanza marcata compromette la qualità del dialogo strategico e la fluidità delle interazioni nella fase *concurrent* della trattativa, ostacolando la costruzione della fiducia e riducendo significativamente la probabilità di raggiungere un consenso strategico sostenibile. Nelle M&A internazionali, la fase *concurrent* della trattativa coincide con il momento centrale del negoziato, in cui le parti interagiscono direttamente per costruire fiducia, valutare la compatibilità e definire le condizioni strategiche dell'accordo (Graham et al., 1994; Ahammad et al., 2016). Differenze negli stili comunicativi, nei codici linguistici e nelle modalità decisionali possono amplificare i fraintendimenti e minare la legittimazione reciproca. Il modello processuale proposto da Graham et al. (1994), che distingue le fasi antecedente, *concurrent* e conseguente del ciclo negoziale, mostra come l'influenza della cultura si estenda in modo trasversale: essa incide inizialmente sulla raccolta e interpretazione delle informazioni, successivamente sulla conduzione del confronto diretto e infine sulla formalizzazione degli accordi e sulla loro implementazione concreta. In ciascuna di queste fasi, la competenza interculturale, l'adattabilità relazionale e l'uso consapevole della comunicazione si rivelano determinanti. In questo senso, la comunicazione interculturale assume una funzione strategica, poiché consente di costruire un linguaggio comune, ridurre l'ambiguità e armonizzare le aspettative. Gomes et al. (2011) sottolineano l'importanza della trasparenza, della bidirezionalità e della continuità nel flusso comunicativo, suggerendo l'adozione di strumenti quali programmi di acculturazione, *team* interfunzionali misti, facilitatori culturali, ossia attori che mediano tra sistemi valoriali differenti, contribuendo a gestire le tensioni e a promuovere una comprensione reciproca nei contesti internazionali e post-M&A (Chatterjee et al., 1992; Gomes et al., 2011) e meccanismi di *feedback* continuo. Tali strumenti contribuiscono non solo a prevenire disallineamenti interpretativi, ma anche a costruire una narrativa condivisa e inclusiva intorno al processo di acquisizione (Chatterjee et al., 1992).

La gestione del capitale umano rappresenta un ulteriore nodo strategico. Ranft e Lord (2002) dimostrano che la *retention*⁸ dei dipendenti chiave è fortemente influenzata dalla coerenza tra le aspettative culturali individuali e la nuova struttura organizzativa, nonché dalla chiarezza sui ruoli futuri e dalla credibilità delle promesse manageriali. La *planned*

⁸ La *retention* è l'insieme di politiche e pratiche volte a mantenere i talenti all'interno dell'organizzazione, riducendo il turnover volontario (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009).

retention, ovvero la pianificazione proattiva del mantenimento dei talenti, si configura come uno strumento indispensabile per garantire la continuità operativa e salvaguardare il *know-how* critico. In assenza di una gestione culturale integrata e coerente, le organizzazioni rischiano di sviluppare subculture in competizione, caratterizzate da valori dissonanti, pratiche divergenti e una comunicazione frammentata, con effetti negativi sul coordinamento, sulla *performance* e sulla capacità di apprendimento collettivo (Teerikangas e Very, 2006). In tali contesti, il ruolo della *cultural bridging leadership* diventa imprescindibile: una forma di *leadership* capace di operare come cerniera tra logiche differenti, valorizzando la diversità e costruendo coerenza tra i livelli simbolico, operativo e relazionale.

È proprio in questa prospettiva che si afferma con forza il concetto di *cultural fit*, fondato sull'assunto che il successo dell'integrazione organizzativa non dipenda primariamente dall'assenza di differenze culturali, bensì dalla capacità delle culture coinvolte di entrare in relazione e di articolare una compatibilità funzionale e simbolica. Il *cultural fit* non implica necessariamente una piena convergenza tra i sistemi valoriali delle entità partecipanti, quanto piuttosto la possibilità di costruire una sintonia relazionale e operativa sufficiente a sostenere l'interazione quotidiana, favorire l'integrazione delle risorse e promuovere la coesione organizzativa. Tale compatibilità non è data, ma emerge come risultato di un processo negoziale continuo, che si sviluppa lungo l'intero arco temporale dell'integrazione. Un elevato livello di *fit* culturale è stato associato empiricamente a molteplici esiti positivi, tra cui l'aumento della qualità dell'integrazione post-fusione, una maggiore *retention* dei talenti chiave e una più rapida implementazione delle sinergie organizzative (Weber e Camerer, 2003; Bauer et al., 2013). Il *fit* facilita inoltre la costruzione di un'identità organizzativa condivisa e l'emergere di una cultura ibrida, capace di sintetizzare e valorizzare le migliori pratiche delle entità originarie, generando nuovi codici operativi e forme inedite di legittimazione interna.

1.3.1 Dal *cultural fit* alla *cultural friction*: ripensare la distanza come risorsa

In ambito organizzativo, numerosi studi hanno documentato la rilevanza della compatibilità percepita nel determinare non solo l'efficacia dell'integrazione strutturale e funzionale, ma anche il benessere soggettivo degli individui coinvolti nel processo di

transizione. Ward e Chang (1997) dimostrano che la soddisfazione individuale e la capacità di adattamento nei contesti internazionali dipendono meno dai tratti stabili di personalità e più dalla coerenza tra il profilo individuale e le norme comportamentali del contesto ospitante. È tale coerenza, o meglio la percezione di essa, a condizionare le dinamiche di inclusione, partecipazione e riconoscimento simbolico, che a loro volta influenzano il coinvolgimento organizzativo, la motivazione e la *retention*. Questo filone di ricerca si lega al costrutto di *person-organization fit* (Kristof, 1996; O'Reilly et al., 1991), che sottolinea come l'allineamento tra valori individuali e valori organizzativi sia determinante per l'impegno, la soddisfazione e la riduzione del *turnover*, mostrando effetti particolarmente amplificati nei contesti di fusioni *cross-border*, dove la distanza culturale tende a tradursi in alienazione e perdita di identità.

Alla luce di queste riflessioni, una parte significativa della letteratura contemporanea ha iniziato a mettere in discussione la stessa opposizione binaria tra distanza e compatibilità, proponendo concetti più sfumati e dinamici. Tra questi, il costrutto di *cultural friction* si è imposto come strumento teorico per comprendere la tensione generativa che si manifesta nelle interazioni tra culture organizzative diverse. Secondo Durand et al. (2025), la frizione culturale si concretizza nelle esperienze soggettive di dissonanza tra i propri schemi valoriali e quelli percepiti nell'ambiente post-fusione, traducendosi talvolta in stress cognitivo, disagio emotivo o difficoltà operative. Tuttavia, tale frizione non è necessariamente disfunzionale: se adeguatamente riconosciuta e gestita, può diventare un potente motore di apprendimento organizzativo, stimolare processi di riflessività critica e favorire la costruzione di una cultura ibrida più resiliente e adattiva. L'integrazione di questa prospettiva con il *Job Characteristics Model* di Hackman e Oldham (1976) evidenzia come la *cultural friction* incida direttamente sul comportamento in ruolo e sullo stress lavorativo. Le cinque dimensioni individuate dal modello (varietà delle competenze, identità e significatività del compito, autonomia e *feedback*) attivano stati psicologici positivi che promuovono motivazione intrinseca, soddisfazione e prestazione: in presenza di frizione culturale, tali dimensioni assumono un ruolo ancora più critico, poiché consentono di incanalare il conflitto in forme di apprendimento e innovazione.

Un ulteriore filone di ricerca ha approfondito il ruolo delle capacità cognitive e relazionali individuali nel modulare l'impatto della distanza culturale. Charoensukmongkol e Pandey (2021), ad esempio, hanno dimostrato che la *perceived cultural distance* influenza

negativamente la *performance* dei venditori thailandesi impegnati in fiere internazionali, generando stress e riduzione dell'efficacia commerciale. Tuttavia, la presenza di *trait mindfulness*⁹ attenuava significativamente tali effetti, dimostrando che la consapevolezza riflessiva e la capacità di autoregolazione cognitiva possono trasformare la distanza culturale in un'opportunità di apprendimento e miglioramento relazionale. Questo dato conferma una tendenza crescente negli studi recenti: l'attenzione alla dimensione micro, ossia alle competenze individuali di gestione interculturale, come leve per mediare gli effetti macro della distanza culturale.

Dal punto di vista quantitativo, numerose analisi confermano l'ambivalenza della distanza culturale. Stahl e Voigt (2008), in una meta-analisi di oltre 60 studi, hanno riscontrato che la *cultural distance* è significativamente correlata a conflitti interpersonali, riduzione della fiducia e difficoltà di integrazione, ma anche a una maggiore probabilità di apprendimento organizzativo e di innovazione. Questa doppia valenza mostra che le differenze culturali non sono di per sé un ostacolo, ma variabili contingenti il cui impatto dipende dalla capacità organizzativa di riconoscerle e valorizzarle. Malhotra, Sivakumar e Zhu (2012) hanno arricchito il quadro evidenziando che la relazione tra distanza culturale e *performance* segue un andamento curvilineare: livelli bassi o estremamente elevati di distanza riducono la *performance*, mentre livelli intermedi la favoriscono, fungendo da stimolo per l'adattamento. Inoltre, la distanza geografica modera tale relazione, aggravando le difficoltà quando la distanza culturale è elevata e attenuandone l'impatto nei contesti caratterizzati da frequenti interazioni e da canali comunicativi consolidati.

La letteratura più recente invita dunque a superare visioni dicotomiche e statiche. Shenkar (2001) ha criticato l'uso del concetto di *cultural distance* come *black box*, sottolineando la necessità di distinguere tra valori, pratiche e istituzioni e di considerare la distanza come fenomeno non solo misurabile oggettivamente, ma anche percepito soggettivamente. Tung e Verbeke (2010) hanno ulteriormente evidenziato come l'effetto della distanza culturale dipenda da variabili contingenti quali la strategia adottata, il settore industriale, le capacità di apprendimento organizzativo e il grado di interdipendenza tra le unità coinvolte. Questo approccio contingente e contestualizzato

⁹ La *trait mindfulness* è "la predisposizione individuale a essere consapevolmente attenti e presenti nella vita quotidiana, in maniera coerente e stabile nel tempo" (Browne Ryan, 2003).

permette di leggere la distanza culturale non più come un ostacolo univoco, ma come una condizione che, se governata, può generare dinamiche di innovazione.

In definitiva, la riflessione sul *cultural fit* e sulla *cultural distance* mostra che il successo delle M&A non dipende dall'assenza di differenze, ma dalla capacità di trasformarle in risorsa. Un *fit* perfetto può portare a stabilità, ma rischia di produrre inerzia e rigidità organizzativa; una distanza eccessiva può generare conflitto, ma se mediata con strumenti adeguati, come: la *mindfulness* individuale, la comunicazione interculturale, la *leadership* inclusiva e la *cultural due diligence*, può tradursi in apprendimento e innovazione. Le M&A *cross-border* devono dunque essere intese come spazi di negoziazione culturale, nei quali la costruzione di *cultural bridges* e di identità ibride non è soltanto un obiettivo auspicabile, ma una condizione strutturale per garantire la sostenibilità e la competitività nel lungo periodo.

Il confronto tra i costrutti di *cultural fit*, *cultural distance* e *cultural friction* evidenzia l'evoluzione della letteratura dal paradigma statico della compatibilità a una prospettiva più dinamica, centrata sulla negoziazione culturale. Il *cultural fit* (Cartwright e Cooper, 1993; Kristof, 1996) ha posto l'accento sulla coerenza tra sistemi valoriali, sottolineando l'importanza delle variabili culturali per la *performance* delle M&A, ma rischiando di ridurre la cultura a elemento rigido e statico. La *cultural distance* (Kogut e Singh, 1988), pur avendo permesso di integrare le differenze culturali nei modelli economici e strategici, è stata criticata per il suo carattere aggregato e per il rischio di determinismo culturale (Shenkar, 2001; Tung e Verbeke, 2010). Il concetto di *cultural friction* (Durand et al., 2025) rappresenta un'evoluzione matura, capace di restituire la dimensione relazionale e intersoggettiva delle differenze: non un ostacolo da eliminare, ma una tensione potenzialmente generativa di apprendimento e innovazione (Ralston, 2008; Verbeke, 2010).

In questa prospettiva, le fusioni e acquisizioni transnazionali non vanno interpretate come processi di semplice armonizzazione, ma come spazi di negoziazione culturale in cui la distanza e la compatibilità si intrecciano continuamente. Superare modelli binari e adottare un approccio multilivello significa riconoscere che il successo non dipende dall'assenza di differenze, bensì dalla loro gestione adattiva attraverso *leadership* inclusiva, comunicazione interculturale e pratiche di *governance* sensibili al contesto. È proprio da questa consapevolezza che si aprono le nuove sfide dell'integrazione culturale,

analizzate nel capitolo successivo, che riguardano non solo la costruzione di identità condivise, ma anche la gestione della cultura in contesti ibridi e globalizzati e l'impatto delle differenze generazionali.

CAPITOLO 2: Nuove sfide dell'integrazione culturale

2.1 Difficoltà nel creare un'identità condivisa: la *leadership*

Come evidenziato nel capitolo precedente, i processi di integrazione culturale nelle fusioni e acquisizioni internazionali sono influenzati da una pluralità di dimensioni: la coesistenza di culture nazionali e aziendali distinte (Hofstede, 2001), la distanza culturale percepita tra le entità coinvolte (Kogut e Singh, 1988), la compatibilità dei contesti lavorativi e nazionali e l'aumento della complessità organizzativa e culturale dovuta ad un ambiente sempre più interconnesso (Kitagawa e Oba, 2010).

In tale scenario, uno degli obiettivi strategici più critici e sfidanti è la costruzione di un'identità organizzativa condivisa, capace di integrare elementi eterogenei in una visione culturale coesa e sostenibile. È bene tenere a mente che l'identità aziendale post-M&A non può essere semplicemente imposta, ma deve emergere attraverso un processo dinamico e interattivo di *sensemaking* collettivo, in cui gli attori organizzativi costruiscono nuovi significati, simboli e valori (Fiol e Hatch, 1990).

Tuttavia, un enorme ostacolo è rappresentato dalla persistenza di legami affettivi con la cultura pre-fusione. I dipendenti spesso mantengono un forte attaccamento emotivo alla precedente identità organizzativa, vissuta come una fonte di sicurezza simbolica. L'assenza di una nuova cultura chiaramente definita e partecipata può generare una condizione di "liminalità"¹⁰, in cui le persone si trovano in uno spazio intermedio, privi di riferimenti stabili (Ibarra e Barbulescu, 2010). Tale situazione può condurre alla formazione di subculture antagoniste, all'emergere di *silos* identitari (Vaara et al., 2005; Sarala e Vaara, 2010). In particolare, il termine *silos* identitari si riferisce alla tendenza di gruppi o comunità a isolarsi e a non comunicare o collaborare efficacemente con altri

¹⁰ "In psicologia e fisiologia, di fatto o fenomeno che è al livello della soglia della coscienza e della percezione" (Enciclopedia Treccani; <https://www.treccani.it/vocabolario/liminale/>).

gruppi o comunità, creando barriere che limitano la diversità di pensiero e la condivisione di conoscenze (Saurin, 2023).

Solo attraverso un processo intenzionale di mappatura delle differenze, di decostruzione delle proprie premesse culturali e di apertura al confronto, è possibile generare un'identità organizzativa capace di includere la complessità senza semplificarla. Ed è qui che il concetto di *leadership* entra in campo. Infatti, la *leadership* non è soltanto una funzione strategica, ma un dispositivo relazionale e cognitivo che permette all'organizzazione di attraversare il cambiamento, metabolizzare la diversità e trasformarla in risorsa generativa. Affinché tale trasformazione identitaria non rimanga confinata a un livello puramente intenzionale o discorsivo, è necessario che la *leadership* sia supportata da pratiche concrete che traducano la visione interculturale in processi simbolici e organizzativi. La letteratura suggerisce, in tal senso, l'impiego di strumenti operativi come *workshop* valoriali partecipativi, programmi di *mentorship* intergenerazionale, piattaforme digitali per la narrazione culturale, attività simboliche di integrazione e meccanismi di coinvolgimento diffuso nella ridefinizione della *mission* e dei comportamenti attesi (Cartwright e Cooper, 1993; Carbonara et al., 2021). Tali pratiche, se progettate in modo coerente e comunicativamente efficace, non solo contribuiscono alla legittimazione della *leadership* nei contesti interculturali, ma rendono la cultura stessa un "collante cognitivo" (Gioia et al., 2013), capace di unificare orientamenti valoriali eterogenei entro una direzione comune.

In tale scenario organizzativo, il contributo teorico ed empirico di Erin Meyer, sviluppato nel volume *The Culture Map* (2014), si configura come uno strumento analitico e operativo di straordinaria rilevanza per decodificare le dinamiche profonde che regolano la percezione interculturale, le interazioni transnazionali e, soprattutto, l'efficacia della *leadership* globale. Attraverso l'elaborazione di un *framework* articolato in otto dimensioni: comunicazione, valutazione, persuasione, *leadership*, decisione, fiducia, dissenso e gestione del tempo; Meyer propone una vera e propria mappa cognitiva per comprendere come i diversi sistemi culturali modellano comportamenti, aspettative e pratiche organizzative nei contesti internazionali. Tra le dimensioni maggiormente rilevanti figura quella relativa, appunto, alla *leadership*, che distingue tra modelli fortemente gerarchici e approcci egualitari. L'autrice espone come in molte culture asiatiche, mediorientali o latinoamericane, l'autorità viene percepita come inscindibile

dal ruolo formale, e la legittimazione del *leader* deriva dalla posizione nella scala gerarchica e dalla capacità di esercitare il potere in modo visibile e diretto. Al contrario, nei contesti nordici e anglosassoni, si tende a privilegiare una concezione orizzontale della *leadership*, in cui il *leader* è prima di tutto un facilitatore, un coordinatore che costruisce consenso e promuove il coinvolgimento attivo dei membri del *team*. Queste differenze strutturali, se non decodificate, possono generare incomprensioni profonde su aspetti fondamentali del *management*, come la distribuzione delle responsabilità, il processo decisionale e la costruzione della legittimità nei momenti di transizione. Il rischio, nei processi di fusione e acquisizione *cross-border*, è che il mancato allineamento tra modelli di *leadership* porti a resistenze tacite, sfiducia reciproca e percezioni distorte sull'efficacia del comando, soprattutto se una delle entità coinvolte impone le proprie logiche gerarchiche senza tener conto del *background* dell'altra.

Altro nodo critico è rappresentato dalla dimensione relativa alla costruzione della fiducia, che Meyer articola in due modalità fondamentali: *task-based* e *relationship-based*. Nelle culture orientate alla *performance* (come quelle di matrice anglosassone) la fiducia si fonda sulla competenza tecnica, sulla puntualità, sulla capacità di rispettare scadenze e obiettivi. In contesti più relazionali (come quelli sudamericani, africani o medio-orientali) la fiducia si costruisce nel tempo, attraverso interazioni personali, ritualità sociali e dimostrazioni di rispetto reciproco. Nei contesti di fusione e acquisizione, ignorare le divergenze culturali compromette seriamente la costruzione di legami fiduciari e la tenuta delle relazioni organizzative, con effetti immediati sulla collaborazione interfunzionale, sulla circolazione delle informazioni e sull'adesione ai nuovi obiettivi strategici. Le differenze, se non riconosciute, diventano terreno fertile per conflitti impliciti che erodono la motivazione e rendono fragile la coesione simbolica. È compito della *leadership* leggere in modo situato i codici valoriali e relazionali delle diverse parti, promuovendo pratiche di coinvolgimento coerenti con le aspettative di ciascun gruppo e favorendo, ove possibile, forme di ibridazione rispettosa. Il *leader*, in questo scenario, non è più un esecutore di strategie o un trasmettitore di direttive verticali, ma diventa un *cultural bridge-builder*, capace di articolare linguaggi condivisi, riconoscere le differenze senza reprimerle e guidare verso un equilibrio identitario rinnovato.

Come ha chiarito Meyer (2014), la sfida principale non è la differenza in sé, bensì la sua invisibilità: ciò che è considerato naturale, efficiente o educato in un contesto, può essere

percepito come ambiguo, inefficace o persino offensivo in un altro. Questa cecità culturale, alimentata dall'etnocentrismo implicito e dalle *routines* organizzative date per scontate, costituisce uno degli ostacoli più pericolosi nelle M&A. L'integrazione non fallisce perché le culture siano incompatibili in senso assoluto, ma perché mancano processi di riconoscimento, ascolto e dialogo.

Per governare questa complessità, la ricerca ha introdotto il concetto di *cultural intelligence* (CQ), ovvero la capacità individuale di adattarsi e agire efficacemente in contesti culturalmente diversi. Il modello più diffuso è quello di Earley e Ang (2003), che definisce il CQ come un costrutto multidimensionale articolato in quattro componenti:

1. CQ metacognitivo: la consapevolezza e la capacità di monitorare i propri processi cognitivi durante le interazioni interculturali;
2. CQ cognitivo: la conoscenza di norme, pratiche e convenzioni culturali;
3. CQ motivazionale: la motivazione intrinseca e l'interesse a interagire con persone di culture diverse;
4. CQ comportamentale: la capacità di adattare verbalmente e non verbalmente il proprio comportamento in base al contesto.

Questo modello ha ricevuto ampia validazione empirica e si è affermato come uno degli strumenti più utilizzati per misurare la CQ attraverso scale psicometriche. Studi condotti da Ang e Van Dyne (2008) e successivamente da Rockstuhl et al. (2011) hanno dimostrato che alti livelli di CQ predicono migliori *performance* lavorative, maggiore capacità di adattamento degli espatriati e *leadership* più efficace in contesti *cross-border*.

Parallelamente, Thomas et al. (2008; 2015) hanno proposto un approccio differente, definendo la CQ come un insieme di capacità di giudizio e *decision-making* interculturale. Thomas sottolinea come le abilità di *judgment* siano essenziali per superare *bias* cognitivi, stereotipi e semplificazioni etnocentriche che spesso ostacolano le interazioni. Rispetto a Earley e Ang, questo approccio sposta l'attenzione dall'adattamento comportamentale alla qualità del processo cognitivo e valutativo, evidenziando che non è sufficiente "sapere molto" di una cultura o essere motivati a interagire, ma occorre sviluppare capacità critiche per interpretare segnali complessi e prendere decisioni appropriate in condizioni di ambiguità.

Ott e Michailova (2016), nella loro ampia *review*¹¹, hanno sottolineato come i due approcci siano complementari: da un lato, il modello di Earley e Ang ha il pregio di fornire una struttura chiara e operazionalizzabile per la misurazione e il *training*; dall'altro, il modello di Thomas evidenzia che la CQ non è solo un insieme di competenze osservabili, ma soprattutto una *capability* dinamica che si manifesta nel processo decisionale. In termini di implicazioni per le M&A, ciò significa che non basta formare i *leader* a “comportarsi in modo appropriato” in altri contesti culturali, ma occorre sviluppare la loro capacità critica di interpretare situazioni ambigue, evitare semplificazioni stereotipiche e costruire nuove cornici interpretative condivise.

Questi strumenti diventano ancora più cruciali in un mondo organizzativo attraversato da trasformazioni profonde. La diffusione del lavoro ibrido e remoto riduce infatti le occasioni di socializzazione informale e rende più difficile costruire simboli e rituali condivisi, elementi fondamentali per interiorizzare i riferimenti culturali comuni (Bartsch et al., 2020). Bjørn e Ngwenyama (2009) hanno dimostrato che nei contesti virtuali la cultura aziendale tende a essere percepita come astratta e distante, con conseguente indebolimento del senso di appartenenza.

A ciò si sommano i *gap* generazionali: i Millennials e la Generazione Z portano nelle organizzazioni valori diversi, come la centralità dell'equilibrio vita-lavoro, l'autenticità, la diversità e la responsabilità sociale (Gursoy et al., 2013; Sujansky e Ferri-Reed, 2009). Nei processi di M&A, ignorare queste differenze rischia di erodere ulteriormente la coesione, generando tensioni tra modelli valoriali divergenti. Una *leadership* culturalmente intelligente deve saper gestire queste pluralità come risorse strategiche, non come minacce.

2.2 La gestione della cultura in contesti ibridi e remoti

Alla luce delle trasformazioni organizzative (Messineo, 2021) accelerate negli ultimi anni, la gestione della cultura aziendale si trova oggi a operare entro configurazioni operative profondamente mutate, in cui la dimensione fisica del lavoro cede progressivamente spazio a modelli ibridi o completamente remoti. Come emerso nella

¹¹ Ott, D. L., e Michailova, S. (2018). *Cultural intelligence: A review and new research avenues. International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99–119. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12118>

riflessione precedente, tali configurazioni rendono particolarmente fragile il processo di costruzione identitaria nei contesti post-M&A, privando le organizzazioni di molte delle occasioni informali attraverso cui tradizionalmente si consolidano appartenenze, si trasmettono valori e si normalizzano comportamenti. Infatti, in ambienti caratterizzati da interazioni prevalentemente digitali e asincrone, si acuisce il rischio di frammentazione simbolica e disallineamento valoriale, elementi che, se non gestiti in modo strategico, possono compromettere la coerenza culturale e l'*engagement* delle persone, soprattutto nelle fasi delicate di integrazione tra realtà organizzative differenti.

In tale scenario, diventa cruciale interrogarsi su come la cultura aziendale possa essere riletta e trasformata all'interno di spazi relazionali non più centrati sulla prossimità fisica, ma sulla connessione virtuale. Tradizionalmente, infatti, la cultura aziendale si alimenta attraverso l'interazione quotidiana, la socializzazione informale, l'osservazione dei modelli comportamentali e la partecipazione ai rituali condivisi. Tuttavia, la virtualizzazione delle relazioni e il distanziamento fisico compromettono questi meccanismi, rendendo meno efficace la diffusione implicita dei valori aziendali e ostacolando i processi di coesione e senso di appartenenza (Lepsinger e De Rosa, 2010; Sander e Jones, 2022). Ciò rappresenta un limite particolarmente critico nelle fasi post-M&A, quando la costruzione di un'identità culturale comune risulta essenziale per il successo dell'integrazione stessa (Choi et al., 2022).

In questo contesto, la mancanza di interazioni spontanee compromette i processi di *sensemaking*. Laddove il contesto fisico favorisce forme immediate e informali di scambio, gli ambienti virtuali richiedono un investimento intenzionale nella costruzione del senso, attraverso rituali digitali, comunicazione intenzionale e *leadership* narrativa. Se trascurati, i processi di *sensemaking* rischiano di frammentarsi, lasciando spazio a interpretazioni divergenti e incertezze operative.

Palumbo et al. (2023) offre un'analisi¹² approfondita sugli effetti ambivalenti dello *smart working* (SW) e sul senso di significatività percepita del lavoro (*organizational meaningfulness*, OM), sottolineando il ruolo cruciale delle relazioni interpersonali (*interpersonal relationships*, IR) come variabile mediatrice. Lo studio si inserisce nel contesto delle trasformazioni socio-tecnologiche legate alla digitalizzazione del lavoro e

¹² Palumbo, R., Manna, R., & Adinolfi, P. (2023). Looking for meanings at work: Unraveling the implications of smart working on organizational meaningfulness. *Journal of Business Research*, 161, 113858. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113858>.

alla transizione verso modelli di organizzazione ibridi e flessibili. Attraverso l'analisi di dati secondari¹³, gli autori esplorano le relazioni tra SW, OM e IR. I risultati confermano che lo *smart working* favorisce un aumento della percezione di significatività del lavoro, grazie alla maggiore autodeterminazione e flessibilità concessa ai lavoratori nella configurazione del proprio spazio-tempo lavorativo. Questo incremento dell'autonomia personale è correlato positivamente a una percezione di maggiore controllo sulle attività e a una valorizzazione del proprio contributo all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, la ricerca evidenzia anche il rovescio della medaglia: l'adozione di pratiche di *smart working* è associata a una riduzione della qualità e della quantità delle relazioni interpersonali sul luogo di lavoro, generando isolamento professionale, minor supporto tra colleghi e una frammentazione del tessuto sociale organizzativo. Tali dinamiche relazionali indebolite fungono da freno agli effetti positivi dello *smart working* sull'OM, generando in alcuni casi una deriva verso la perdita di senso e la demotivazione. Ciò implica che, in assenza di strategie capaci di preservare e rafforzare le connessioni sociali tra lavoratori, gli effetti positivi dello *smart working* rischiano di essere vanificati. Quindi, per mantenere alta la significatività organizzativa in contesti *smart*, è necessario implementare interventi gestionali mirati alla cura delle relazioni. Questi includono l'adozione di strumenti digitali che facilitino le interazioni, la progettazione di percorsi formativi personalizzati, sistemi di valutazione e *reward* coerenti e iniziative di inclusione (Palumbo et al., 2023).

In linea con queste evidenze, Carbonara, Pellegrino e Scozzi (2022) hanno mostrato come lo *smart working* non possa essere ridotto ad una semplice modalità tecnica di erogazione della prestazione, ma rappresenta una configurazione socio-tecnica capace di incidere in profondità sia sul piano macro-strutturale delle organizzazioni, ridefinendo i meccanismi di coordinamento e i processi di flusso delle attività, sia sul piano micro, modificando stili lavorativi, modalità relazionali e percezioni individuali. La loro ricerca mostra come lo SW, pur consentendo maggiore autonomia e flessibilità, comporti anche un aumento dei fabbisogni di coordinamento e rischi di isolamento, indebolendo i processi di socializzazione e condivisione della conoscenza, elementi che si rivelano centrali nei processi di costruzione di una nuova identità culturale comune in scenari di fusione tra realtà differenti.

¹³ Dati provenienti dalla sesta *European Working Conditions Survey*.

Il *framework* teorico proposto dagli autori identifica variabili cruciali per comprendere l'impatto dello SW sulle performance organizzative: coordinamento, socializzazione, autonomia, *work-life balance*, soddisfazione, sforzo di cambiamento richiesto e, soprattutto, livello di supporto organizzativo. In un contesto di M&A *cross-border*, ciascuna di queste variabili assume un rilievo peculiare: se la distanza fisica riduce le occasioni di interazione informale, le tecnologie digitali diventano i nuovi spazi simbolici in cui si costruisce e si rinegozia la cultura; se l'autonomia rafforzata accresce il senso di responsabilizzazione, la frammentazione relazionale rischia di erodere appartenenza e fiducia. È in questo scenario che emergono in tutta la loro importanza le strategie di *change management*¹⁴ e le competenze di *leadership* (Carbonara et al., 2022).

Infatti, la letteratura sul *change management* evidenzia da tempo come ogni trasformazione comporti costi simbolici e resistenze cognitive ed emotive, spesso legate all'incertezza e alla perdita di punti di riferimento consolidati (Bovey e Hede, 2001). Gli studi di Carbonara et al. (2022) sottolineano come la percezione dello sforzo di cambiamento sia attenuata laddove le organizzazioni garantiscono un adeguato supporto, combinando tecnologie appropriate, pratiche manageriali inclusive e chiarezza comunicativa. Ciò implica che, nei processi di integrazione culturale post-M&A, il successo non dipenda solo dalla compatibilità dei valori di partenza, ma dalla capacità di offrire ai lavoratori una cornice di senso coerente che dia stabilità e fiducia anche in assenza di prossimità fisica. In questo quadro, il ruolo della *leadership*, come visto più volte, diventa determinante. I *leader* sono chiamati a esercitare una funzione di *sensegiving*, ossia di attribuzione intenzionale di significato, attraverso la costruzione di narrazioni condivise che sostengano l'identità collettiva e legittimino le scelte organizzative (Schweiger e DeNisi, 1991). L'integrazione culturale, dunque, non può essere affidata al mero emergere spontaneo di pratiche di socializzazione, ma deve essere intenzionalmente progettata e sostenuta. Considerare lo *smart working* soltanto attraverso la lente della distanza fisica e della mediazione tecnologica significa però adottare una prospettiva riduttiva e incapace di cogliere la complessità dei processi di integrazione contemporanei, i quali sono oggi resi ancora più articolati dalla presenza di una pluralità generazionale che attraversa ogni struttura organizzativa e introduce visioni del lavoro,

¹⁴ "Il *Change Management*, traducibile in italiano come "Gestione del Cambiamento", è una strategia aziendale che si occupa di pianificare, gestire e guidare le persone e le organizzazioni attraverso i processi di cambiamento" (<https://gso.it/change-management-2/>).

stili relazionali e sistemi valoriali spesso divergenti. La coesistenza di coorti differenti arricchisce certamente il capitale simbolico e cognitivo disponibile, ma solleva al tempo stesso interrogativi cruciali su come costruire un'identità collettiva che non si limiti a ricomporre tali differenze in maniera superficiale, bensì riesca a integrarle in un quadro realmente inclusivo, trasformando la diversità in risorsa per l'innovazione, la resilienza e la competitività futura. Trascurare questa dimensione significherebbe sottovalutare la natura intrinsecamente complessa dei processi di integrazione culturale, esponendo le organizzazioni a rischi potenzialmente destabilizzanti quali l'emergere di conflitti latenti, la riduzione dell'*engagement* e l'aumento del *turnover*, soprattutto nei contesti transnazionali. In questo scenario, diventa evidente come lo *smart working* e le dinamiche generazionali non possano essere trattati come variabili marginali, ma debbano essere riconosciuti come elementi strutturali delle strategie di governance post-M&A, capaci di determinare il successo o il fallimento delle operazioni di fusione in un'economia globale e digitalizzata. È dunque a partire da questa consapevolezza che si rende necessario approfondire il tema dei *gap* generazionali e delle divergenze di valori, per comprendere come la compresenza di differenti coorti all'interno delle organizzazioni plasmi i processi di costruzione identitaria e condizioni in misura sostanziale la riuscita dei percorsi di integrazione culturale.

2.3 Gap generazionali e divergenze di valori

Le differenze generazionali rappresentano un fattore critico e spesso sottovalutato che può incidere in modo sostanziale sui processi di integrazione culturale. La compresenza, all'interno della stessa organizzazione di coorti generazionali eterogenee comunemente identificate come: Baby Boomers, Generazione X, Millennials (Generazione Y) e Generazione Z, introduce una pluralità di aspettative, valori, stili relazionali e concezioni del lavoro che possono costituire terreno fertile per incomprensioni e disallineamenti culturali. Tali differenze non sono meramente anagrafiche, bensì strutturali e contestuali, in quanto riflettono l'evoluzione socio-tecnologica e ideologica dei rispettivi contesti di socializzazione primaria e professionale (Lyons e Kuron, 2014; Gursoy et al., 2013). In altri termini, ciascuna generazione ha interiorizzato modelli di riferimento, modalità di

comunicazione e approcci al lavoro plasmati dalle esperienze collettive che ne hanno segnato la formazione.

Questa eterogeneità valoriale e comportamentale, se da un lato costituisce un'opportunità di arricchimento del capitale umano, dall'altro introduce inevitabili tensioni nei processi di integrazione culturale, soprattutto nei contesti post-M&A in cui la costruzione di una nuova identità collettiva richiede di armonizzare non solo culture nazionali e organizzative diverse, ma anche visioni generazionali potenzialmente divergenti. Le pratiche lavorative, i linguaggi e i significati attribuiti al ruolo professionale tendono infatti a differire sensibilmente: ciò che per i Baby Boomers rappresenta stabilità e lealtà, per i Millennials può significare rigidità e mancanza di prospettive; ciò che per la Generazione X è autonomia, per la Generazione Z può tradursi in necessità di connessione continua e di *feedback* immediati.

In tale prospettiva, il riconoscimento e la gestione dei *gap* generazionali assumono un ruolo centrale nella progettazione di strategie di integrazione culturale efficaci.

Ma quali sono, dunque, i principali *gap* generazionali?

Innanzitutto, le generazioni più giovani, si distinguono per una marcata enfasi su temi quali il benessere personale, l'inclusività, l'equità sociale, la sostenibilità ambientale e il senso di scopo nel lavoro. Tali coorti tendono a rigettare i modelli gerarchici tradizionali e prediligono forme di *leadership* partecipativa, flessibilità lavorativa e ambienti dinamici che valorizzino l'autenticità e l'innovazione (Twenge e Campbell, 2008; Ng et al., 2010). Al contrario, le generazioni precedenti, spesso mantengono una visione più orientata alla stabilità organizzativa, alla fedeltà professionale e a una struttura gerarchica ben definita, maturata in contesti storici in cui il lavoro era associato a sicurezza e progressione lineare di carriera (Dries et al., 2008). Tali divergenze influiscono direttamente sulla percezione dei processi post-fusione: ad esempio, i giovani dipendenti possono essere meno disposti ad accettare l'assimilazione forzata a modelli organizzativi ereditati, specialmente se questi risultano incoerenti con i propri valori identitari. Inoltre, l'adozione di pratiche manageriali non inclusive delle istanze valoriali emergenti può alimentare un senso di alienazione e distacco psicologico, riducendo l'*engagement* e aumentando il rischio di *turnover*, fenomeni già accentuati tra le nuove generazioni (Saba, 2013; Benson e Brown, 2011).

Un'ulteriore area di tensione rilevante è quella legata alla concezione di carriera. Per i Millennials e la Generazione Z, il lavoro rappresenta una piattaforma per l'autorealizzazione, l'apprendimento continuo e l'espressione autentica dei propri valori, spesso declinata secondo logiche di “*boundaryless career*” e “*protean career*”, ossia percorsi professionali non lineari, autonomamente gestiti e orientati al significato personale più che al riconoscimento gerarchico (Briscoe et al., 2006; Sullivan e Baruch, 2009). Questo approccio si pone in contrasto con la tradizionale cultura organizzativa, più rigida e orientata a premi cumulativi di lungo periodo (Lyons et al., 2012).

Nel contesto delle M&A, il mancato riconoscimento di tali differenze può accentuare le disfunzioni culturali, in quanto i programmi di integrazione tendono spesso a riflettere la visione dominante della *management*, appartenente per lo più a generazioni precedenti (Kupperschmidt, 2000). Il rischio, in questo caso, è che la cultura integrata risultante sia poco rappresentativa dei gruppi più giovani, compromettendo la capacità dell'organizzazione di attrarre, motivare e trattenere i talenti emergenti.

In tale cornice, il contributo empirico di De Waal, Peters e Broekhuizen (2017) offre una prospettiva utile per comprendere come le differenze generazionali si traducano concretamente in visioni divergenti delle priorità strategiche.

Concentrandosi in particolare sulla Generazione X (nati tra il 1965 e il 1980) e sulla Generazione Y o Millennials (nati tra il 1980 e il 2000), gli autori si interrogano sull'esistenza di significati differenti attribuiti al concetto di *High Performance Organization*¹⁵ (HPO). Per farlo, si avvalgono dell'*HPO Framework* di de Waal (2012), che individua cinque dimensioni essenziali per la definizione di un'organizzazione ad alte prestazioni: la qualità del *management*, intesa come competenza, affidabilità e ispirazione esercitata dai *leader*; l'apertura e l'orientamento all'azione, che valorizzano la trasparenza, la proattività e la capacità di sperimentare; l'orientamento al lungo termine, che riflette la visione strategica e la stabilità relazionale; il miglioramento continuo, volto a stimolare apprendimento e innovazione; e infine, la qualità del personale, centrata su talento, motivazione e coinvolgimento. I risultati dello studio mostrano che, sebbene entrambe le generazioni riconoscano l'importanza dei cinque fattori, la Generazione Y

¹⁵ L'*High Performance Organization (HPO) Framework* è una struttura concettuale, scientificamente validata, che i manager possono utilizzare per decidere su quali aspetti concentrarsi al fine di migliorare le performance organizzative e renderle sostenibili nel tempo (<https://www.hpocenter.com/hpo-framework/>).

tende ad attribuire maggiore rilevanza agli aspetti legati alla *leadership* partecipativa, all'apprendimento continuo e alla coerenza valoriale, mentre la Generazione X appare più orientata verso la stabilità manageriale e l'efficienza dei processi. Questo differenziale di priorità conferma l'utilità di approcci di gestione che sappiano tenere conto delle sensibilità generazionali, integrandole in una visione coerente e flessibile.

In ultima analisi, lo studio contribuisce a ridimensionare l'allarme spesso associato al tema delle differenze generazionali nel contesto organizzativo, mostrando che la coesistenza di generazioni diverse non rappresenta necessariamente un fattore di rischio, bensì una risorsa potenziale da valorizzare attraverso pratiche di gestione consapevoli e inclusive. Proprio in questa direzione si inserisce la teoria generazionale proposta da Aart C. Bontekoning (2011), la quale attribuisce alle nuove generazioni una funzione trasformativa all'interno dei sistemi sociali, inclusi quelli lavorativi. Secondo l'autore, ogni nuova coorte generazionale, nel suo ingresso nella vita adulta e nel mondo del lavoro, porta con sé impulsi di rinnovamento che possono attivare processi di evoluzione culturale e strutturale nelle organizzazioni. Tali impulsi, se accolti e valorizzati, diventano catalizzatori di apprendimento, innovazione e coesione intergenerazionale. Se al contrario vengono repressi o ignorati, rischiano di tradursi in apatia, disaffezione, stress e, nel lungo periodo, stagnazione organizzativa. Questa prospettiva conferma che il vero nodo non risiede tanto nella differenza generazionale in sé, quanto nella capacità dell'organizzazione di trasformare tali differenze in occasioni di arricchimento reciproco e rigenerazione culturale.

Il contributo più rilevante del lavoro di Bontekoning risiede nell'identificazione dei meccanismi che possono favorire o ostacolare la cooperazione intergenerazionale. Tra i fattori facilitanti, l'autore individua: la comunicazione autentica, la curiosità reciproca, il rispetto delle differenze, la strutturazione chiara dei processi decisionali e la condivisione di urgenze significative. Ma, affinché tali impulsi trasformativi possano tradursi in innovazione, è necessario che le generazioni più anziane siano disposte a condividere e a favorire l'adozione di nuove pratiche e linguaggi organizzativi. La *leadership* generazionale diviene così un elemento strategico per guidare la transizione verso modelli culturali più inclusivi e adattivi, in grado di valorizzare la pluralità senza appiattirla.

2.3.1 Implicazioni manageriali: gestire le differenze generazionali

Dunque, quali sono le principali implicazioni per le organizzazioni coinvolte in operazioni transnazionali?

Innanzitutto, trattenere i talenti appartenenti alle generazioni più giovani richiede un ripensamento dei modelli tradizionali di carriera, ponendo l'accento su percorsi professionali personalizzati, su esperienze formative flessibili e sulla possibilità di mobilità interna (Bontekoning, 2011). La letteratura mostra infatti come Millennials e Generazione Z attribuiscano un valore significativo all'apprendimento continuo e a opportunità di crescita trasversale, piuttosto che a percorsi gerarchici rigidi (Parry e Urwin, 2011). Allo stesso tempo, è necessario garantire un senso di stabilità e prospettive evolutive credibili, capaci di bilanciare il desiderio di cambiamento con il bisogno di riconoscimento e continuità. Questo equilibrio, tutt'altro che scontato, rappresenta una sfida cruciale specialmente nei contesti ad alta complessità, dove l'attrazione, la motivazione e la *retention* dei giovani talenti si configurano come leve strategiche di integrazione e innovazione. Come hanno dimostrato Smola e Sutton (2002), le nuove generazioni non rifiutano in assoluto l'impegno organizzativo, ma chiedono che esso sia bilanciato da flessibilità e da un maggiore rispetto delle esigenze personali, mostrando come i valori del lavoro non siano statici, ma evolvano in relazione alle trasformazioni sociali ed economiche. In tale scenario, la questione generazionale assume una centralità crescente: in un'epoca in cui le organizzazioni sono chiamate a confrontarsi con transizioni sempre più complesse e sfaccettate, le differenze generazionali non possono più essere considerate un semplice dato anagrafico. Esse rappresentano invece un terreno fertile per l'innovazione culturale, un potenziale trasformativo che può condurre a una ridefinizione più ricca e sostenibile dell'identità organizzativa. Wolff et al. (2010) hanno mostrato che le dinamiche relazionali intergenerazionali incidono profondamente sulla percezione di giustizia, fiducia e supporto organizzativo, indicando che la diversità di età non è solo una variabile demografica, ma un fattore che influenza la qualità delle relazioni lavorative e, di conseguenza, la *performance*.

La coesistenza intergenerazionale si configura così come un'opportunità per rigenerare valori, riformulare pratiche e co-costruire una visione condivisa, a patto, però, che la *leadership* sappia riconoscere e orchestrare tale pluralità con intelligenza relazionale, visione strategica e capacità narrativa. A questo proposito, Ravid et al. (2024), in una

meta-analisi su oltre 143 studi, hanno evidenziato che le differenze generazionali, pur esistenti, tendono a essere meno marcate di quanto comunemente si creda, suggerendo che il rischio maggiore non sia la distanza in sé, ma la costruzione di narrative stereotipiche che irrigidiscono i confini identitari. Una *leadership* consapevole deve quindi andare oltre la retorica dei *gap* e puntare su un approccio inclusivo che trasformi tali differenze in risorsa, piuttosto che in fonte di divisione. Infatti, laddove la gestione delle M&A internazionali si limita a integrare strutture e processi, trascurando la trama generazionale che anima la cultura, il rischio è quello di generare identità organizzative incoerenti, incapaci di trattenere i talenti più giovani e di capitalizzare l'esperienza delle generazioni precedenti. Hoffbuhr (1999) già segnalava come il disallineamento tra le attese dei lavoratori più giovani e le pratiche manageriali ereditate potesse tradursi in un calo di produttività e in una perdita di *know-how* critico, qualora non venisse valorizzato il contributo delle generazioni più anziane. Al contrario, una *leadership* generazionale consapevole può attivare forme di cooperazione intergenerazionale che si traducono in resilienza collettiva, innovazione diffusa e coesione culturale. Come osserva Sudheimer (2009), il confronto tra Baby Boomers e Generazione X evidenzia che la differenza non deve essere letta come incompatibilità, ma come possibilità di dialogo reciproco e di costruzione di nuove pratiche.

In definitiva, non si tratta di appiattire le differenze, né di colmare un *gap*, ma di trasformare la distanza in dialogo e la diversità in risorsa. È in questa prospettiva che le M&A possono diventare non solo operazioni di crescita esterna, ma veri e propri laboratori di evoluzione culturale, in cui ogni generazione contribuisce con la propria voce alla costruzione di una narrazione comune, capace di abbracciare la complessità e proiettare l'organizzazione verso un futuro inclusivo, sostenibile e partecipato. In questo senso, anche recenti studi sulle imprese familiari hanno mostrato che il coinvolgimento delle seconde generazioni nella governance può colmare *gap* di aspirazioni e stimolare processi di innovazione che vanno oltre la mera continuità gestionale (Wang et al., 2024), confermando che la diversità generazionale, se governata, rappresenta una leva strutturale per la resilienza e la trasformazione delle organizzazioni internazionali.

Per tradurre questi principi in azione, la letteratura suggerisce diversi strumenti pratici di *leadership* intergenerazionale. In primo luogo, il *mentoring* reciproco (o *reverse mentoring*) consente di mettere in dialogo l'esperienza dei lavoratori *senior* con le

competenze digitali e le nuove sensibilità dei più giovani, creando uno scambio bidirezionale che rafforza la fiducia e riduce stereotipi generazionali (Parry e Urwin, 2011). In secondo luogo, i programmi di *job rotation* intergenerazionale permettono ai dipendenti di diverse età di condividere esperienze lavorative e prospettive, aumentando la comprensione reciproca e stimolando l'apprendimento trasversale (Wolff et al., 2010). Un terzo strumento è lo *storytelling* aziendale, che valorizza la memoria organizzativa delle generazioni più anziane, trasmettendo valori e identità storiche, ma lasciando spazio alle nuove generazioni per reinterpretarle alla luce delle sfide contemporanee (Sudheimer, 2009). Infine, pratiche di *co-design* organizzativo, in cui rappresentanti di diverse generazioni partecipano attivamente alla definizione di politiche HR, programmi di *welfare* o progetti di innovazione, rafforzano il senso di inclusione e co-creazione.

In questo quadro, la *leadership* post-M&A deve configurarsi come orchestrazione consapevole della pluralità generazionale, capace non di eliminare le differenze, ma di trasformarle in capitale relazionale e culturale. Solo attraverso l'attivazione di strumenti concreti e intenzionali è possibile fare della diversità un motore di resilienza, innovazione e legittimità sociale nei mercati globali. L'analisi delle dinamiche generazionali nei contesti internazionali di fusione e acquisizione mette in luce alcune implicazioni manageriali decisive. Anzitutto, le organizzazioni sono chiamate a ripensare i modelli tradizionali di carriera, superando i percorsi gerarchici rigidi per offrire esperienze personalizzate, mobilità interna e opportunità di apprendimento continuo. Solo così è possibile soddisfare le aspettative delle nuove generazioni, che attribuiscono grande valore alla flessibilità, all'innovazione e alla possibilità di sperimentare ruoli diversi, senza però compromettere la stabilità e il senso di continuità ricercati dalle coorti più *senior* (Parry e Urwin, 2011; Bontekoning, 2011).

Le M&A *cross-border*, proprio per la loro complessità, rappresentano un banco di prova ideale: quando la *leadership* riesce a orchestrare questa pluralità, la convivenza intergenerazionale si traduce in resilienza collettiva, innovazione diffusa e legittimità interna. Al contrario, quando viene trascurata, essa alimenta fratture silenziose che possono minare la stabilità a lungo termine dell'organizzazione.

In definitiva, la gestione dei *gap* generazionali non deve essere intesa come eliminazione delle differenze, ma come costruzione di spazi di dialogo in cui esse possano diventare risorse. È in questa prospettiva che le M&A possono trasformarsi da semplici operazioni

di crescita esterna a veri e propri laboratori di rigenerazione culturale, nei quali ogni generazione contribuisce con la propria voce alla costruzione di una narrazione collettiva capace di abbracciare la complessità e proiettare l'organizzazione verso un futuro più inclusivo, sostenibile e partecipato.

CAPITOLO 3: Strumenti e strategie attuali per l'integrazione culturale

3.1 *Cultural due diligence*: anticipare le criticità culturali

La *Cultural Due Diligence* (CDD) rappresenta una delle aree di più recente formalizzazione nell'ambito degli studi su fusioni e acquisizioni, ma al tempo stesso uno dei campi che ha mostrato il maggiore impatto pratico sugli esiti delle operazioni. Se per decenni la *due diligence* è stata intesa principalmente come un processo di verifica finanziaria e legale, volto a garantire che l'operazione fosse solida in termini di bilancio, *compliance* normativa e sostenibilità contrattuale, a partire dagli anni Novanta è emersa con forza l'evidenza empirica secondo cui una quota significativa dei fallimenti delle operazioni di M&A non dipende da errori contabili o giuridici, bensì da incompatibilità culturali. Cartwright e Cooper (1993) furono tra i primi a mostrare come la gestione della cultura organizzativa, delle differenze di valori e delle aspettative dei dipendenti fosse decisiva per determinare il successo o l'insuccesso di una fusione. I loro studi si collocano in continuità con i contributi psicologici di Gilkey (1991), che già sottolineava come le acquisizioni dovessero essere lette anche come processi emotivi e identitari, oltre che strategici ed economici.

L'importanza crescente della dimensione culturale trova ulteriore conferma negli studi di Magnet (1984) e nei dati empirici successivi, che stimano che dal 60% al 70% delle fusioni non riesca a raggiungere gli obiettivi inizialmente dichiarati, e che gran parte di questi insuccessi sia legata a problematiche di natura culturale (Stahl e Voigt, 2008). Le differenze valoriali, gli stili di *leadership* incompatibili, le pratiche organizzative divergenti e le narrazioni identitarie non allineate creano barriere spesso invisibili ma estremamente resistenti, che si traducono in conflitti latenti, calo della produttività, perdita di fiducia e, nei casi più gravi, abbandono di talenti chiave.

Il volume di William J. Gole e Paul J. Hilger *Conducting the Due Diligence Review* (2011) rappresenta un punto di riferimento nella formalizzazione del concetto di *cultural due diligence*. In questo testo si afferma che un'operazione di acquisizione non può più essere valutata unicamente sulla base delle sinergie economiche attese o delle compatibilità contrattuali, ma deve essere letta come un incontro tra sistemi culturali. All'interno di questo quadro si colloca il contributo di Ronald F. Piccolo e Mary Bardes (2011), che sottolineano come la CDD non debba essere concepita come attività accessoria o secondaria, bensì come processo strutturato che si affianca a quello finanziario e legale, con l'obiettivo di individuare preventivamente possibili fonti di conflitto e di predisporre piani di integrazione coerenti (Piccolo e Bardes, 2011). La loro prospettiva si fonda sull'idea che l'integrazione organizzativa sia un fenomeno sociale e simbolico prima ancora che operativo: ciò che è in gioco non è soltanto l'unione di due strutture produttive, ma la costruzione di un'identità condivisa, la legittimazione di nuove narrative e la capacità di trasformare differenze in risorse.

Da questo punto di vista, la CDD si configura come processo parallelo e complementare alle *due diligence* tradizionali. La *due diligence* finanziaria verifica la solidità dei conti, quella legale si concentra sulla conformità normativa e contrattuale, mentre la *due diligence* culturale esplora un terreno meno tangibile ma altrettanto decisivo: i valori dominanti, le assunzioni implicite, gli stili di *leadership*, i modelli di comunicazione interna, i sistemi di incentivazione, le pratiche informali che orientano i comportamenti organizzativi. Come ricorda Weber et al. (2011), le integrazioni falliscono spesso non per mancanza di competenze tecniche, ma per la difficoltà di conciliare sistemi di significato divergenti. La CDD diventa, in questo senso, una funzione predittiva che consente di anticipare non solo il grado di compatibilità, ma soprattutto i punti di attrito che potrebbero ostacolare l'integrazione futura.

In letteratura, diversi autori hanno proposto modelli e strumenti per rendere operativa la CDD. Denison, Ko e Young (2001) suggeriscono, ad esempio, di valutare dimensioni quali l'adattabilità, il coinvolgimento e la coerenza culturale, in quanto indicatori predittivi della capacità di un'organizzazione di affrontare processi di cambiamento complessi. Altri studi hanno messo in evidenza come i programmi di integrazione tendano a concentrarsi sugli aspetti strutturali: la definizione di organigrammi, la ridefinizione dei processi decisionali, la razionalizzazione delle risorse, trascurando le dinamiche sociali e

valoriali, che invece si rivelano determinanti. Bijlsma-Frankema (2001) ha mostrato come le frizioni tra cultura e struttura, così come i conflitti tra subculture organizzative, possano generare fenomeni disfunzionali quali conflitti interni, atteggiamenti difensivi e perdita di fiducia reciproca, compromettendo così l'intero processo di *post-merger integration*. Un contributo significativo è quello di Dörrenbächer e Witzmann (2015), che hanno posto la CDD al centro della riflessione sulla *Post-Merger Integration* (PMI). Secondo questi autori, la *due diligence* culturale non deve essere concepita come un'analisi statica e *una tantum*, ma come un processo dinamico che accompagna l'intera fase di integrazione e che condiziona direttamente quattro dimensioni critiche: la velocità dell'integrazione, la fiducia reciproca, l'efficacia della comunicazione e la *retention* dei talenti chiave. Essi sostengono che la CDD non sia neutrale, bensì un fattore attivo che modella le traiettorie del processo di integrazione, e propongono un approccio simbiotico che valorizza le migliori pratiche di entrambe le culture, in contrapposizione al modello tradizionale di *cultural fit* che tende a ridurre le differenze a ostacoli da eliminare.

Questa impostazione si discosta in maniera significativa dalla letteratura classica, che pur avendo colto l'importanza della cultura, tendeva a interpretarla in termini prevalentemente descrittivi. Kilmann, Saxton e Serpa (1985), con la metafora dell'*iceberg*, avevano già sottolineato che gli elementi più critici della cultura sono quelli sommersi (valori profondi, assunzioni implicite, convinzioni radicate) che raramente emergono nelle analisi superficiali. Tuttavia, mentre tali contributi mettevano in guardia dalla complessità del fenomeno, i lavori più recenti si concentrano sulla possibilità di trasformare la cultura in leva strategica, anticipando pragmaticamente le possibili fratture identitarie. Anche i contributi di Schein (1989) e Gagliardi (1986), che evidenziavano la resilienza delle culture e i costi simbolici del cambiamento, trovano una prosecuzione logica nelle prospettive più recenti, che suggeriscono approcci di anticipazione e mediazione culturale come strumenti di *governance* strategica.

Il dibattito si è progressivamente spostato dal concetto di *cultural fit* a quello di *cultural potential*. Se la letteratura tradizionale si concentrava sulla compatibilità tra culture come condizione necessaria per il successo, studi più recenti, tra cui quelli di Eisele (1996) e Weber et al. (2011), hanno messo in luce che differenze moderate possono costituire una fonte di arricchimento e stimolare processi di apprendimento e innovazione. Questo passaggio concettuale è cruciale: la CDD non mira più solo a misurare il grado di

compatibilità, ma a valutare la capacità delle organizzazioni di trasformare le differenze in risorse competitive, favorendo la nascita di nuove identità ibride.

3.1.1 Dalla teoria alla pratica: metodologie e criticità della CDD

La traduzione operativa del concetto di *cultural due diligence* ha richiesto alla letteratura e alla pratica manageriale uno sforzo significativo, poiché la cultura organizzativa si presenta come una variabile intangibile, difficile da isolare e misurare con gli strumenti tradizionali della *due diligence* finanziaria e legale. Tuttavia, proprio la crescente consapevolezza del suo ruolo determinante nell'esito delle operazioni ha portato allo sviluppo di metodologie sempre più raffinate. Il processo viene spesso descritto come sequenza di fasi che accompagnano parallelamente la preparazione di una fusione o acquisizione: dalla definizione del perimetro culturale di indagine alla raccolta dei dati, dall'analisi comparativa delle culture coinvolte alla mappatura dei rischi, fino alla predisposizione di strategie di mitigazione e alla loro integrazione nei modelli di *governance*. La definizione del perimetro richiede di selezionare le dimensioni più significative della cultura da analizzare: valori dichiarati e praticati, assunzioni implicite, sistemi di *leadership*, modalità di comunicazione, meccanismi di incentivazione e rituali simbolici che sostengono l'identità collettiva. La fase di raccolta dei dati combina strumenti quantitativi e qualitativi, dalle *survey* di clima e indici di *engagement* alle interviste in profondità con i *manager*, dai *cultural audit* strutturati all'osservazione diretta delle pratiche quotidiane. In questa prospettiva, strumenti come l'*Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) di Cameron e Quinn (2011) si sono affermati come *framework* diagnostici largamente utilizzati, mentre approcci più qualitativi, come i *focus group* o l'etnografia organizzativa, hanno il pregio di cogliere le sfumature implicite delle dinamiche culturali che difficilmente emergono da un questionario standardizzato.

La fase di analisi comparativa tra culture non si limita a rilevare divergenze, ma deve saper identificare anche complementarità e potenziali sinergie, in linea con il passaggio concettuale dal *cultural fit* al *cultural potential*. Inoltre, l'individuazione dei rischi culturali rappresenta il momento più delicato, poiché si tratta di tradurre osservazioni qualitative e percezioni soggettive in scenari concreti di conflitto: differenze negli stili di

leadership, visioni opposte sulla gestione del rischio, divergenze nei processi decisionali, disallineamenti nelle pratiche di gestione del personale. Una volta identificati i rischi, diventa fondamentale predisporre strategie di mitigazione: programmi di comunicazione mirata, iniziative di co-creazione tra i *team*, percorsi di formazione interculturale, pratiche di *employer branding* interno, meccanismi di *leadership* distribuita e iterazioni agili per sperimentare modalità di collaborazione adattive. La vera forza della CDD, come sottolineano Gole e Hilger (2009), sta nella sua capacità di influenzare le decisioni di *governance*, evitando che l'analisi rimanga confinata a un *report* tecnico e traducendo le evidenze raccolte in orientamenti strategici che plasmino la modalità stessa di integrazione.

Nonostante i progressi, restano difficoltà di misurazione. Gagliardi (1986) ha mostrato che il cambiamento culturale comporta costi simbolici e resistenze e che la rilevazione delle differenze non basta se non viene accompagnata da strategie di trasformazione. La CDD va quindi intesa come uno strumento di esplorazione critica e predittiva, capace di indicare tendenze e vulnerabilità piuttosto che produrre dati oggettivi e definitivi. Negli ultimi anni, l'evoluzione delle tecnologie digitali ha ampliato la "cassetta degli attrezzi" disponibile: *survey online*, *sentiment analysis* applicata a *mail*, *social network analysis* dei flussi comunicativi organizzativi permettono di arricchire la prospettiva tradizionale, aprendo la possibilità di monitorare dinamiche culturali in tempo reale. Tuttavia, la tendenza più condivisa resta quella dell'approccio ibrido, che combina strumenti quantitativi e qualitativi, diagnostici e partecipativi, per restituire un quadro complesso e multilivello.

Il valore della *cultural due diligence* appare in tutta la sua chiarezza se la si osserva attraverso i casi di studio.

Un esempio significativo è l'acquisizione di Compaq da parte di Hewlett-Packard. Nonostante le sinergie tecnologiche ed economiche apparissero promettenti, le differenze culturali tra una società più orientata al rigore e all'innovazione ingegneristica e una più incline al pragmatismo commerciale generarono frizioni che minarono l'*engagement* dei dipendenti e il morale dei *team*. In questo caso, la mancanza di una CDD strutturata portò a una sottovalutazione dell'impatto sul capitale umano, con effetti negativi sul medio termine. Altri casi recenti confermano la centralità della CDD: l'acquisizione di Genzyme da parte di Sanofi, ad esempio, mostrò che la coesistenza di culture scientifiche

fortemente identitarie può generare tensioni se non adeguatamente anticipate. Solo attraverso un lavoro accurato di ricognizione e valorizzazione della cultura scientifica di Genzyme, Sanofi riuscì a legittimare l'operazione, evitando l'abbandono di talenti chiave e preservando la capacità innovativa della società acquisita. Questi casi dimostrano che la CDD non è un esercizio teorico, ma una pratica che, se condotta con rigore, può prevenire fallimenti e trasformare differenze in leve di vantaggio competitivo.

Nonostante la crescente diffusione della *cultural due diligence* e la sua progressiva legittimazione tanto nella letteratura quanto nella prassi manageriale, questo approccio non è esente da limiti, tensioni metodologiche e rischi applicativi che ne ridimensionano la portata e ne complicano l'utilizzo. La prima grande criticità riguarda la difficoltà intrinseca di misurare la cultura organizzativa in modo sistematico e replicabile. Come sottolinea Schein (1989), la cultura si sviluppa su diversi livelli, dagli artefatti visibili ai valori dichiarati fino alle assunzioni profonde e inconsce che strutturano i comportamenti collettivi. Mentre i primi due livelli possono essere osservati e analizzati attraverso strumenti diagnostici come *survey*, interviste e analisi documentali, il livello più profondo rimane spesso opaco e difficilmente accessibile, poiché rappresenta l'insieme delle convinzioni tacite e dei significati impliciti che gli attori non sempre sono in grado di esplicitare neppure a se stessi. La CDD, in questo senso, rischia di limitarsi a cogliere aspetti superficiali della cultura, generando una rappresentazione parziale o addirittura fuorviante delle dinamiche identitarie in gioco.

A questa difficoltà epistemologica si aggiunge il rischio di riduzionismo, ossia la tendenza a tradurre la complessità delle culture organizzative in *checklist* e griglie di valutazione che inevitabilmente semplificano fenomeni molto più articolati. Un altro limite riguarda la politicizzazione della cultura. La CDD viene spesso presentata come un processo tecnico e neutrale, volto a identificare differenze e rischi, ma in realtà essa è sempre il prodotto di interpretazioni e scelte, condizionate da chi la conduce e dagli obiettivi che intende perseguire. La selezione degli indicatori, la scelta delle dimensioni da valutare, la definizione di ciò che costituisce "rischio" o "opportunità" culturale non sono mai decisioni neutre, ma riflettono logiche di potere e di negoziazione interna. Questo significa che la CDD può essere utilizzata non solo per anticipare criticità, ma anche per legittimare decisioni già prese, per giustificare strategie di assimilazione culturale o per rafforzare la posizione di un attore organizzativo rispetto a un altro. In questo senso, essa

rischia di diventare strumento retorico più che effettivo, un linguaggio di legittimazione piuttosto che un dispositivo realmente trasformativo.

Inoltre, la natura stessa della CDD porta con sé una tensione tra diagnosi e intervento. Da un lato, essa si propone come attività diagnostica, in grado di mappare le differenze culturali e di identificare potenziali aree di conflitto; dall'altro, essa è chiamata a orientare direttamente le strategie di integrazione, assumendo così una funzione prescrittiva. Questo duplice ruolo genera un'ambiguità metodologica: fino a che punto la CDD deve limitarsi a osservare e fino a che punto deve intervenire? Se rimane sul piano puramente analitico, rischia di essere sterile e di non incidere realmente sui processi; se si spinge sul piano prescrittivo, rischia di perdere rigore e di trasformarsi in una forma di consulenza manageriale mascherata.

Un'ulteriore criticità è legata al problema della temporalità. La cultura organizzativa non è un dato statico che può essere fotografato una volta per tutte, ma un processo in continua evoluzione. Le operazioni di fusione e acquisizione, soprattutto in contesti *cross-border*, sono caratterizzate da fasi diverse che producono mutamenti rapidi e profondi nelle percezioni e nelle identità dei dipendenti. Una CDD condotta esclusivamente nella fase *pre-deal* rischia di diventare obsoleta già al momento della firma dell'accordo, non cogliendo i cambiamenti che si producono nella fase di annuncio, di transizione e di implementazione. Da qui deriva l'esigenza, sempre più riconosciuta, di concepire la *cultural due diligence* non come un evento puntuale, ma come un processo continuo, da aggiornare e monitorare lungo tutto il ciclo di vita dell'integrazione (Dörrenbächer e Witzmann, 2015).

Non va sottovalutato neppure il rischio di etnocentrismo e di *bias* culturale. Chi conduce la CDD appartiene inevitabilmente a un determinato contesto culturale e porta con sé schemi interpretativi che possono influenzare la lettura dei fenomeni. L'analisi delle differenze culturali rischia allora di trasformarsi in una classificazione gerarchica, in cui una cultura viene implicitamente assunta come norma e l'altra come deviazione o anomalia. Questo pericolo è particolarmente evidente nei casi in cui la CDD viene condotta da consulenti esterni che provengono da contesti occidentali e applicano modelli standardizzati a realtà asiatiche, africane o latinoamericane, senza cogliere le specificità locali. Sarala e Vaara (2010) hanno sottolineato come queste semplificazioni rischino di

compromettere il trasferimento di conoscenze, riducendo la ricchezza delle differenze culturali a un insieme di ostacoli da superare, piuttosto che a risorse da valorizzare.

Infine, occorre sottolineare la tensione tra la logica di controllo che spesso guida la CDD e la logica di apprendimento che caratterizza le pratiche di integrazione più innovative. Mentre la prima tende a individuare rischi, ridurre incertezze e costruire piani di mitigazione, la seconda invita a considerare le differenze come opportunità di sperimentazione, apprendimento reciproco e co-creazione di nuove pratiche ibride. Se interpretata unicamente nella logica del controllo, la CDD rischia di irrigidire il processo, cristallizzando le differenze in categorie statiche; se integrata invece in una logica di apprendimento, essa può trasformarsi in strumento di esplorazione e di innovazione. Questo passaggio implica però un cambio di mentalità, che non tutte le organizzazioni sono pronte a compiere.

Alla luce di queste criticità, la *cultural due diligence* appare come uno strumento indispensabile ma non sufficiente. Essa è fondamentale per rendere visibili le variabili socioculturali e per anticipare le possibili fratture identitarie, ma la sua efficacia dipende dalla capacità di superare i limiti metodologici, di riconoscere i rischi di politicizzazione e di integrarsi in un approccio di *governance* più ampio, orientato alla flessibilità, alla partecipazione e all'apprendimento continuo. Solo in questa prospettiva la CDD può trasformarsi da strumento diagnostico imperfetto a leva strategica capace di generare valore sostenibile e resiliente nelle operazioni *cross-border*. Inoltre, essa emerge come un dispositivo indispensabile per orientare le scelte manageriali verso una visione integrata e lungimirante della *governance* organizzativa. La sua funzione principale consiste nel rendere visibile ciò che altrimenti resterebbe implicito, ossia l'insieme dei valori, delle norme, delle assunzioni profonde e delle pratiche informali che determinano la vita di un'organizzazione e che, se ignorati, rischiano di diventare barriere invisibili ma insormontabili. Anticipare queste dinamiche significa dotare i decisori di una lente critica che permette non soltanto di prevedere i rischi, ma anche di identificare le leve attraverso cui trasformare le differenze culturali in risorse di apprendimento, innovazione e resilienza.

3.1.2 CDD e implicazioni manageriali

Passando ora alle implicazioni manageriali, esse si muovono su più livelli. In primo luogo, la CDD consente di rafforzare la dimensione strategica delle decisioni di M&A (Cartwright, S. e Cooper, C.L., 1993). Integrare la diagnosi culturale con le valutazioni finanziarie e legali permette di costruire scenari più realistici e di evitare l'eccessivo ottimismo che spesso accompagna le operazioni, in cui le sinergie attese vengono sopravvalutate e i costi di integrazione sottovalutati (Gole, W. e Hilger, P., 2009). Essa fornisce, inoltre, un quadro di rischi e opportunità che consente di calibrare le previsioni e di impostare strategie di integrazione coerenti con la realtà delle organizzazioni coinvolte. In secondo luogo, la CDD ha un impatto diretto sulla gestione del capitale umano, poiché permette di individuare i fattori che incidono sul morale, sulla motivazione e sulla *retention* dei talenti chiave (Schweiger, D.M. e Goulet, P.K., 2005). In questo senso, la *cultural due diligence* può essere letta come un'estensione sofisticata delle pratiche di *human resource management*, capace di collegare la dimensione valoriale con quella operativa.

Un altro livello riguarda la comunicazione e la costruzione di narrative condivise. La CDD non deve limitarsi a rilevare differenze, ma deve tradurre i risultati in messaggi chiari e coerenti che orientino il senso collettivo. Qui entrano in gioco strumenti come il *design thinking* e la co-creazione (Brown, T., 2008; Carlile et al., 2013), che offrono metodologie per trasformare le analisi in pratiche partecipative e iterative. Allo stesso modo, strategie di *employer branding* e di comunicazione interna giocano un ruolo cruciale nel tradurre i risultati della *due diligence* in promesse credibili e in pratiche coerenti. Come mostrano studi empirici (Backhaus e Tikoo, 2004; Edwards, 2013; Martin e Gollan, 2018), la percezione di coerenza tra i valori dichiarati e le pratiche effettive influenza direttamente il livello di *engagement* e di *commitment* dei lavoratori e quindi la sostenibilità dell'integrazione.

Dal punto di vista operativo, le organizzazioni che intendono adottare seriamente la CDD devono concepirla come un processo continuo: non basta condurre un'analisi preliminare, ma occorre monitorare e aggiornare costantemente le percezioni e le dinamiche culturali durante tutto il ciclo dell'integrazione, poiché le culture non sono statiche, ma evolvono in risposta ai cambiamenti strutturali, ai nuovi assetti di potere e alle interazioni quotidiane tra i membri delle organizzazioni coinvolte (Angwin (2001); Dörrenbächer e

Witzmann, 2015). Questo implica la necessità di dotarsi di strumenti di monitoraggio continuo, di creare canali di comunicazione bidirezionali e di predisporre spazi di confronto partecipativo.

Un'ulteriore implicazione riguarda la *leadership*. La CDD mette in luce che i *leader* non possono limitarsi a gestire l'integrazione come un processo tecnico, ma devono agire come *cultural brokers*, mediatori capaci di riconoscere, valorizzare e tradurre le differenze culturali in pratiche comuni (Schein, 2010; Vaara, 2003). Ciò richiede competenze specifiche di sensibilità interculturale, capacità di ascolto e di gestione simbolica, oltre alla padronanza di strumenti narrativi e comunicativi che consentano di guidare processi di *sensemaking* e *sensegiving* collettivo. In questo senso, la *leadership* nell'era delle M&A *cross-border* diventa sempre più un compito di costruzione identitaria e di legittimazione, in cui la dimensione tecnica si intreccia indissolubilmente con quella simbolica.

Sul piano delle *policy* aziendali, la CDD suggerisce la necessità di predisporre linee guida e protocolli formali che includano la valutazione culturale come fase obbligatoria di ogni operazione di fusione o acquisizione (Stahl, G. K., e Voigt, A., 2008). Così come nessuna operazione verrebbe oggi avviata senza un'analisi approfondita della sostenibilità finanziaria o della conformità legale, allo stesso modo non dovrebbe essere concepita senza una diagnosi culturale che permetta di anticipare e gestire i rischi sociali e identitari. Alcune grandi multinazionali hanno già introdotto *checklist* e strumenti dedicati, ma la vera sfida è trasformare la CDD in pratica diffusa e interiorizzata, che non venga percepita come un obbligo formale, bensì come una leva strategica di valore.

Infine, la sintesi delle implicazioni manageriali porta a riconoscere che la *cultural due diligence* non è soltanto uno strumento di prevenzione dei rischi, ma anche un'opportunità di innovazione. Laddove viene condotta con rigore e integrata con strumenti di *governance* flessibili, essa consente di trasformare le differenze culturali da barriere a risorse, da fonti di conflitto a motori di creatività (Sarala, R. M., e Vaara, E., 2010). L'integrazione culturale non deve più essere intesa come esercizio di armonizzazione forzata, ma come processo dinamico di apprendimento reciproco che apre la strada a nuove identità organizzative, più ibride, inclusive e resilienti. In questo senso, la CDD diventa non solo un passo necessario per ridurre i rischi di fallimento, ma anche una leva

per generare valore sostenibile, rafforzare la legittimità interna ed esterna delle organizzazioni e consolidare la loro competitività nel lungo periodo.

3.2 L'integrazione agile e iterativa: adattarsi in modo flessibile

L'integrazione post-fusione è stata a lungo concepita nella letteratura come un processo lineare e programmato, da pianificare in anticipo secondo modelli prescrittivi che miravano a stabilire un chiaro percorso dall'acquisizione alla completa integrazione. Tuttavia, la crescente complessità dei contesti globali e la moltiplicazione di operazioni *cross-border* hanno reso evidente che la rigidità di questi approcci tradizionali non è più in grado di catturare la natura dinamica, incerta e policentrica delle fusioni internazionali (Bessant, J., e Caffyn, S., 1997). È in questo scenario che la letteratura recente ha iniziato a valorizzare modelli agili e iterativi, ispirati ai principi del *change management* flessibile e del *continuous improvement*, i quali permettono di affrontare l'incertezza non come un vincolo da eliminare ma come una condizione da governare attraverso adattamento continuo e apprendimento organizzativo. In contesti caratterizzati da pluralismo culturale, volatilità dei mercati e crescente pressione tecnologica, l'integrazione agile si propone come un paradigma in grado di fornire alle organizzazioni la resilienza (Weick, K. E., e Sutcliffe, K. M., 2007) necessaria per navigare scenari mutevoli, evitando i rischi di immobilismo o di conflitti distruttivi (Burnes, B., 2017).

L'approccio agile all'integrazione si fonda sulla logica dei cicli brevi di implementazione, sulla trasparenza decisionale, sul coinvolgimento costante degli *stakeholder* e sulla capacità di apprendere attraverso *feedback* rapidi e iterativi. Studi come quelli di Bauer et al. (2013) hanno mostrato come una gestione modulare e sequenziale delle attività di integrazione permetta di testare progressivamente le soluzioni, correggere le dissonanze culturali in corso d'opera e adattare le politiche gestionali alle reazioni effettive dei *team* coinvolti. Questo approccio appare particolarmente utile nei contesti *cross-border*, dove il grado di incertezza è elevato e la distanza culturale può amplificare il rischio di conflitti. Denison et al. (2011) e Chreim (2007) hanno sottolineato che la rapidità di adattamento e la capacità di apprendimento continuo rappresentano variabili critiche per il successo, soprattutto in fusioni che coinvolgono settori ad alta intensità tecnologica o fortemente

digitalizzati, nei quali i cicli di innovazione sono veloci e la competitività dipende dalla capacità di reagire prontamente alle sfide ambientali.

Il paradigma agile trasferisce al contesto delle fusioni i principi originariamente elaborati nel *project management* e nello sviluppo *software*: centralità del *feedback*, modularità degli interventi, rapidità nei cicli decisionali e sperimentazione controllata. L'integrazione non viene più intesa come un processo *top-down*, pianificato nei minimi dettagli prima dell'avvio, ma come un percorso di *sensemaking* collettivo, in cui i significati vengono costantemente negoziati e ridefiniti attraverso pratiche di comunicazione trasparente e rituali condivisi. Weick (1995) aveva già mostrato come il *sensemaking* sia un processo dinamico, che si alimenta di interazioni e narrazioni piuttosto che di piani rigidi; allo stesso modo, Gioia e Chittipeddi (1991) hanno evidenziato il ruolo del *sensegiving*, cioè della capacità dei *leader* di orientare le interpretazioni collettive in fasi di cambiamento strategico. Applicati al contesto delle M&A, questi concetti suggeriscono che l'integrazione agile non è solo una questione di procedure, ma soprattutto un processo di costruzione condivisa del significato.

Un contributo importante in questa direzione è quello di Angwin e Meadows (2015), che hanno proposto un *framework* agile per le M&A fondato su quattro principi cardine. Il primo è l'*early value delivery*, cioè la capacità di generare benefici tangibili già nelle prime fasi del processo, così da rafforzare la fiducia degli *stakeholder* e consolidare il consenso attorno all'operazione. Il secondo è il *continuous stakeholder engagement*, che implica il coinvolgimento costante non solo dei *manager*, ma anche dei dipendenti, dei clienti e degli altri attori rilevanti, in un'ottica inclusiva che riduce il rischio di alienazione e resistenze. Il terzo principio è la *flexible governance structure*, che rimpiazza la rigidità dei modelli gerarchici con strutture adattive, policentriche e capaci di rispondere rapidamente ai cambiamenti. Infine, gli *iterative learning loops* costituiscono il quarto principio, ossia i cicli di apprendimento che consentono di incorporare il *feedback* lungo tutto il processo, correggendo tempestivamente le strategie e trasformando l'integrazione in un percorso di apprendimento continuo. Questo modello si colloca in netta discontinuità rispetto alla visione di Haspeslagh e Jemison (1991), i quali sostenevano la necessità di scegliere a priori un approccio di integrazione tra i quattro possibili (assimilazione, simbiosi, conservazione o *holding*). La logica agile, al contrario, rinuncia

alla rigidità di una scelta definitiva, proponendo un processo adattivo che evolve in funzione delle circostanze e dei segnali raccolti.

Studi empirici hanno confermato l'efficacia di questo approccio. Holland e Salama (2010), ad esempio, hanno mostrato che il successo dell'integrazione non dipende dalla completezza della pianificazione iniziale, ma dalla capacità dell'organizzazione di apprendere durante il percorso, sperimentando soluzioni alternative e adattando il modello di integrazione alle esigenze contingenti. Questo non significa rinunciare a una direzione strategica complessiva, bensì accettare che la rotta si definisca progressivamente attraverso il dialogo con gli *stakeholder* e la gestione proattiva delle criticità emergenti.

L'approccio agile trova inoltre una giustificazione teorica nella prospettiva dell'*organisational learning*. Inkpen (2000) e Barkema e Schijven (2008) hanno sottolineato che le fusioni non devono essere intese soltanto come trasferimento di risorse e competenze, ma come processi di apprendimento reciproco e di creazione di nuove capacità organizzative. L'integrazione iterativa valorizza proprio questa dimensione: le differenze culturali e organizzative, anziché rappresentare ostacoli, diventano fonti di innovazione. La gradualità e la modularità permettono di ridurre i costi simbolici del cambiamento, che Gagliardi (1986) aveva descritto come inevitabili nei processi di trasformazione culturale, poiché ogni modifica identitaria implica la perdita di elementi valoriali radicati e quindi genera resistenze. L'integrazione agile consente di minimizzare tali costi, preservando il senso di continuità e limitando l'emergere di conflitti distruttivi. Un ulteriore contributo viene dal concetto di *brand-culture fit* elaborato da Banerjee (2008), che sottolinea l'importanza di monitorare costantemente la coerenza tra le identità culturali preesistenti e quella emergente. In un'integrazione agile, questo monitoraggio non è un evento isolato ma un processo continuo di riallineamento: non si tratta di imporre un modello unico, bensì di costruire gradualmente un'identità collettiva che, pur rispettando le specificità originarie, generi nuove forme di coesione e legittimità interna. Sul piano operativo, la traduzione di questi principi in pratiche concrete si manifesta in una serie di iniziative che le organizzazioni più lungimiranti stanno sperimentando. Tra queste vi è la creazione di *Integration Management Offices* con mandato flessibile e iterativo, capaci di monitorare costantemente il processo e di riorientarlo in base ai *feedback* raccolti; la formazione di *team* di integrazione multifunzionali e

intergenerazionali, in grado di mettere in dialogo competenze diverse e prospettive eterogenee; la realizzazione periodica di *assessment* culturali per rilevare percezioni, resistenze e livelli di *engagement*; l'adozione di strumenti digitali collaborativi che favoriscono la trasparenza comunicativa e la condivisione in tempo reale delle informazioni; la promozione di *quick wins*, cioè progetti rapidi e visibili che generano fiducia e dimostrano concretamente il valore dell'integrazione, consolidando la legittimità della *leadership*. Schweiger e Goulet (2005) hanno dimostrato che tali pratiche aumentano l'*engagement* dei dipendenti e riducono il *turnover*, poiché la percezione di essere parte di un processo inclusivo e flessibile rafforza il senso di appartenenza e di partecipazione attiva.

Le evidenze mostrano dunque che l'integrazione agile non è solo un paradigma emergente, ma un approccio sempre più necessario in un contesto globale segnato da volatilità, incertezza e complessità. Essa sostituisce la rigidità dei modelli prescrittivi con la flessibilità di processi dinamici, trasformando l'incertezza da vincolo a risorsa di apprendimento. Anticipare, sperimentare, apprendere e adattarsi diventano le parole chiave di una logica di integrazione che non si accontenta della mera sopravvivenza della nuova entità, ma mira alla costruzione di un'identità collettiva innovativa, resiliente e competitiva nel lungo periodo.

3.2.1 Un esempio pratico: il caso Microsoft-LinkedIn

Un esempio particolarmente significativo per comprendere il valore dell'integrazione agile e iterativa è rappresentato dall'acquisizione di LinkedIn da parte di Microsoft nel 2016, operazione che, a differenza di molti casi precedenti nel settore tecnologico, non ha generato contraccolpi negativi o perdita di valore, ma al contrario ha consolidato la posizione competitiva di entrambe le entità. La chiave del successo è stata proprio la scelta di un modello di integrazione flessibile e graduale, in cui i principi dell'agilità organizzativa sono stati tradotti in pratiche concrete di *governance*. Microsoft, sotto la guida di Satya Nadella, ha adottato un approccio caratterizzato da modularità e sperimentazione progressiva, evitando di imporre dall'alto una completa assimilazione culturale e preservando l'identità distintiva di LinkedIn, percepita come risorsa e non come variabile da omologare. Fin dai primi mesi post-acquisizione, la logica seguita è

stata quella dell'*early value delivery*, uno dei principi individuati da Angwin e Meadows (2015), con l'obiettivo di mostrare rapidamente benefici tangibili senza stravolgere l'autonomia operativa della piattaforma. La sinergia più visibile è stata l'integrazione dei servizi LinkedIn con Microsoft Office e con Dynamics 365, che ha permesso agli utenti di accedere in tempo reale ai dati professionali e alle reti di contatto, generando un valore immediato percepito sia dai clienti sia dagli investitori. Questo approccio ha rafforzato la legittimità dell'operazione, evitando lo scetticismo che spesso accompagna fusioni di grandi dimensioni nel settore tecnologico.

Un altro elemento cruciale è stato il *continuous stakeholder engagement*. Nadella e Jeff Weiner, all'epoca CEO di LinkedIn, hanno lavorato in stretta collaborazione per mantenere alta la motivazione dei dipendenti, comunicando in modo trasparente la visione strategica e rassicurando i *team* sul mantenimento dell'identità e della *mission* originaria di LinkedIn. Questa attenzione ha contribuito a minimizzare il *turnover* e a preservare i talenti chiave, aspetto spesso critico nelle operazioni M&A dove le incertezze organizzative spingono i migliori professionisti a lasciare l'azienda. La *flexible governance structure* si è concretizzata nel mantenimento di LinkedIn come unità relativamente autonoma, con un proprio *brand*, una propria cultura e un proprio *management*, pur all'interno del perimetro strategico di Microsoft. Questa scelta, che rifiuta la logica assimilativa tipica dei modelli tradizionali descritti da Haspeslagh e Jemison (1991), ha permesso di preservare la credibilità di LinkedIn presso la sua base di utenti, evitando il rischio di percezione di perdita di autenticità. Infine, l'adozione di *iterative learning loops* è emersa nella continua sperimentazione di nuove sinergie, testate su scala ridotta e progressivamente ampliate: dall'integrazione dei dati LinkedIn nei prodotti Microsoft all'esplorazione di modelli di intelligenza artificiale condivisi, fino all'ampliamento delle possibilità di *networking* e di *recruiting* digitale. Ogni iniziativa è stata accompagnata da cicli di *feedback* e da correzioni in itinere, secondo un modello adattivo che ha ridotto i rischi e rafforzato la capacità di innovazione congiunta.

Il caso Microsoft-LinkedIn dimostra che l'approccio agile all'integrazione non significa rinunciare a una strategia complessiva, ma piuttosto saperla declinare in modo flessibile, progressivo e partecipativo. In un contesto in cui fusioni come quella tra eBay e Skype avevano fallito anche a causa di conflitti culturali e di eccessiva rigidità nell'imporre modelli di integrazione, l'operazione Microsoft-LinkedIn appare come un caso

emblematico di come la cultura possa essere gestita come risorsa e non come ostacolo. Preservare l'autonomia simbolica e organizzativa di LinkedIn, al tempo stesso costruendo sinergie incrementali e visibili, ha permesso di rafforzare la competitività di entrambe le entità, mostrando che la resilienza e la capacità di apprendimento continuo sono le vere variabili critiche di successo nelle M&A contemporanee. L'integrazione agile e iterativa si è così rivelata non soltanto un paradigma teorico, ma un modello operativo capace di produrre risultati concreti e sostenibili nel lungo periodo.

3.2.2 Integrazione agile: implicazioni e prospettive manageriali

L'analisi dell'integrazione agile e iterativa porta a una serie di considerazioni critiche e di implicazioni pratiche che meritano di essere evidenziate per comprendere appieno la portata trasformativa di questo paradigma e per collocarlo all'interno del più ampio dibattito sulle fusioni e acquisizioni *cross-border*. La prima considerazione riguarda il superamento delle logiche prescrittive che per lungo tempo hanno dominato la letteratura sulle M&A, in particolare il modello di Haspeslagh e Jemison (1991), che suggeriva di scegliere a priori un approccio di integrazione tra assimilazione, simbiosi, conservazione e *holding*. Questo schema, pur essendo stato per decenni un riferimento imprescindibile, appare oggi limitante in quanto presuppone la possibilità di prevedere con certezza i percorsi futuri e di incasellare la complessità in categorie rigide. La logica agile, al contrario, propone un'interpretazione adattiva che accetta la non linearità e la contingenza come condizioni strutturali dei processi di integrazione. Essa riconosce che la rotta non è data una volta per tutte, ma si costruisce progressivamente attraverso cicli iterativi di sperimentazione e correzione, in un equilibrio dinamico tra direzione strategica e capacità di apprendimento. Questa prospettiva non annulla la necessità di una visione complessiva, ma ne modifica profondamente la natura: da piano rigido e prescrittivo a cornice flessibile entro cui generare soluzioni emergenti.

Un secondo elemento critico riguarda la capacità dell'approccio agile di valorizzare le differenze culturali e organizzative. Mentre i modelli tradizionali tendevano a interpretare le differenze come barriere da superare o rischi da neutralizzare, l'integrazione agile le concepisce come opportunità di apprendimento e di innovazione. La modularità e la gradualità del processo consentono di ridurre i costi simbolici del cambiamento, limitando

la resistenza e preservando al tempo stesso la continuità identitaria, secondo una logica che Gagliardi (1986) aveva già intravisto ma che trova piena realizzazione solo nei modelli iterativi contemporanei. L'agilità permette di sperimentare soluzioni ibride, testarle in piccolo e ampliarle progressivamente, trasformando le tensioni culturali in occasioni di confronto produttivo e di creazione di nuove pratiche condivise.

Un terzo aspetto riguarda la dimensione della *leadership*. L'integrazione agile richiede *leader* capaci di agire come facilitatori e mediatori, più che come pianificatori o controllori. Essi devono possedere competenze di ascolto, sensibilità interculturale, capacità di creare spazi di dialogo e di favorire la co-creazione di soluzioni. Nel caso Microsoft-LinkedIn, ad esempio, la capacità di Satya Nadella e Jeff Weiner di lavorare in sinergia, mantenendo un equilibrio tra autonomia e integrazione, ha rappresentato uno degli elementi chiave del successo. Questo evidenzia come la *leadership* agile non sia tanto una questione di tecnica gestionale, quanto di *mindset* e di capacità simbolica di legittimare percorsi collettivi di apprendimento.

Passando ora alle implicazioni manageriali, in primo luogo, le organizzazioni che intendono adottare modelli agili devono predisporre strutture di *governance* flessibili, capaci di adattarsi ai cambiamenti e di evitare la rigidità gerarchica. Ciò può tradursi nella creazione di *integration management offices* con mandato iterativo, nella formazione di *team* multifunzionali. Inoltre, occorre concepire l'integrazione come un processo di apprendimento reciproco che coinvolge attivamente i dipendenti, trasformando la logica *top-down* in una logica inclusiva e partecipativa.

Infine, l'integrazione agile deve essere vista come un processo continuo che non termina con la chiusura dell'operazione, ma che si sviluppa nel tempo attraverso cicli di monitoraggio, aggiustamento e consolidamento. La cultura emergente non è un prodotto finito, ma un costrutto dinamico che evolve insieme all'organizzazione.

La sintesi critica di quanto emerso porta quindi a riconoscere che l'integrazione agile e iterativa rappresenta una delle innovazioni più rilevanti nel campo delle M&A contemporanee. Essa consente alle organizzazioni di navigare la complessità con maggiore resilienza, di valorizzare le differenze come risorse, di coinvolgere gli *stakeholder* in processi partecipativi e di costruire identità collettive più solide e credibili. Al tempo stesso, essa impone nuove sfide: abbandonare la sicurezza illusoria della

pianificazione totale, accettare la vulnerabilità dell'incertezza, sviluppare competenze di *leadership* distribuita e promuovere un *mindset* di apprendimento continuo.

In definitiva, l'approccio agile rappresenta un vero e proprio cambio di paradigma che ridefinisce il modo stesso di concepire le fusioni e acquisizioni in un'economia globale segnata da volatilità, complessità e interdipendenza. Solo riconoscendo questa trasformazione e integrandola pienamente nella *governance* delle operazioni sarà possibile superare i limiti dei modelli tradizionali e costruire processi di integrazione capaci non solo di sopravvivere alle difficoltà iniziali, ma di generare valore sostenibile nel lungo periodo.

3.3 Co-creazione e *design thinking* nel post-acquisizione

Nel contesto delle fusioni e acquisizioni transnazionali, caratterizzate da complessità strutturale, distanza culturale e incertezza strategica, gli approcci tradizionali all'integrazione si rivelano sempre più inadeguati. Per lungo tempo, come visto in precedenza, il dibattito sulle M&A si è concentrato su modelli prescrittivi e lineari, ispirati a logiche di controllo e assimilazione, in cui la parte acquirente imponeva la propria cultura, i propri processi e la propria identità sulla parte acquisita, nella convinzione che il successo fosse determinato dalla rapidità con cui si riusciva ad armonizzare strutture e procedure (Haspeslagh e Jemison, 1991). Tuttavia, tali approcci si sono spesso tradotti in rigidità organizzativa, perdita di capitale simbolico e umano e incapacità di sfruttare appieno le potenzialità derivanti dall'incontro tra sistemi culturali e organizzativi diversi. Di fronte a questo scenario, la letteratura più recente ha iniziato a esplorare paradigmi alternativi, capaci di valorizzare l'eterogeneità, stimolare l'apprendimento e trasformare la complessità in risorsa di innovazione. Tra questi paradigmi, il *design thinking* e la co-creazione emergono come due delle prospettive più promettenti.

Il *design thinking*, già definito da Buchanan (1992) come disciplina progettuale per affrontare *wicked problems*¹⁶, è stato progressivamente riscoperto in ambito manageriale come approccio sistemico e iterativo in grado di sostenere l'innovazione e la trasformazione organizzativa. Non si tratta semplicemente di un insieme di tecniche

¹⁶ I c.d. "*wicked problems*" sono problemi complessi, aperti e socialmente intrecciati che non hanno soluzioni definitive (Rittel e Webber, 1973). Il *design thinking* nasce proprio per affrontarli, offrendo strumenti di co-creazione, sperimentazione e apprendimento iterativo

creative, ma di un *mindset* che promuove empatia, collaborazione multidisciplinare, sperimentazione e iterazione continua (Brown, 2009; Liedtka, 2015). Elsbach e Stiglian (2018) hanno mostrato come l'adozione del *design thinking* favorisca un cambiamento cognitivo e culturale, stimolando un orientamento esplorativo e aperto al rischio che contrasta la logica del controllo e della prevedibilità tipica dei modelli tradizionali. Inoltre, dal punto di vista teorico, il *design thinking* può essere inteso come una capacità dinamica (Teece, 2007), poiché abilita l'impresa a integrare e riconfigurare risorse e conoscenze in risposta a contesti turbolenti, qualità essenziale nei processi di M&A. La sua applicazione nei percorsi di integrazione post-acquisizione consente non solo di individuare bisogni latenti e tradurli in soluzioni innovative, ma anche di costruire narrative culturali condivise, ridurre conflitti simbolici e facilitare la nascita di identità ibride e inclusive (Liedtka, 2015).

L'esperienza di IBM rappresenta un caso emblematico dell'adozione del *design thinking* come strumento di trasformazione organizzativa e culturale. A partire dal 2012, sotto la guida di Phil Gilbert, IBM ha avviato un programma di rinnovamento culturale che ha portato alla creazione del cosiddetto *Enterprise Design Thinking*, un *framework* scalabile che ha permesso di diffondere i principi del *design thinking* in un'organizzazione globale con oltre 350.000 dipendenti. Questo approccio si fonda su tre principi cardine: *focus on user outcomes*, ossia l'orientamento sistematico al valore generato per l'utente; *restless reinvention*, che promuove la continua sperimentazione e il miglioramento iterativo; *diverse empowered teams*, cioè la valorizzazione della collaborazione multidisciplinare (Luchs, 2015). Per rendere operativi questi principi, IBM ha sviluppato strumenti specifici come le *Hills* (dichiarazioni sintetiche che definiscono obiettivi strategici dal punto di vista dell'utente), i *Playbacks* (sessioni iterative di *feedback* collettivo) e gli *Sponsor Users* (coinvolgimento diretto di utenti reali nel processo di sviluppo). Questo insieme di pratiche ha reso possibile la traduzione concreta del *design thinking* in processi organizzativi quotidiani, superando il rischio di relegarlo a mera retorica dell'innovazione. I risultati di questa trasformazione sono stati significativi. Secondo *report* interni e studi indipendenti, IBM ha registrato un incremento di oltre 20 punti nel proprio *Net Promoter Score*, evidenziando un miglioramento sostanziale nella percezione da parte dei clienti. Inoltre, la diffusione del *design thinking* ha favorito l'accelerazione dei processi di sviluppo e la capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti del

mercato (Micheli e Perks, 2015). L'esperienza di IBM dimostra che il *design thinking*, se strategicamente incorporato e supportato da *leadership* visionaria, può diventare una leva potente di rinnovamento culturale e di generazione di valore nei contesti complessi delle M&A. Tuttavia, essa conferma anche le difficoltà di implementazione: Carlgren (2021) ha mostrato come l'introduzione del *design thinking* in organizzazioni tradizionali generi inevitabilmente frizioni con modelli manageriali basati sul controllo e sulla linearità, richiedendo *leader* capaci di agire come *cultural brokers* (Elsbach e Stigiani, 2018), mediando tra logiche divergenti e creando spazi di apprendimento condiviso.

Parallelamente, la co-creazione si configura come complemento indispensabile *al design thinking*. Introdotto da Prahalad e Ramaswamy (2004) e sviluppato successivamente da Ramaswamy e Ozcan (2018), il concetto si fonda sull'idea che il valore emerga da processi collaborativi piuttosto che da trasferimenti unidirezionali. Nelle fasi post-acquisizione, la co-creazione consente di trasformare la relazione tra acquirente e acquisita da logica gerarchica a dinamica simmetrica, in cui entrambe le parti contribuiscono attivamente alla definizione della nuova identità organizzativa. Kimbell (2011) sottolinea che la co-creazione è tanto un approccio progettuale quanto una pratica sociale, in cui la generazione di valore avviene attraverso relazioni, dialoghi e reciproco riconoscimento. Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) hanno dimostrato che la qualità del *knowledge transfer* dipende dalla capacità di attivare processi collaborativi, mentre Heim, Han e Ghobadian (2018) hanno evidenziato che un'eccessiva centralizzazione nelle fasi post-acquisizione rischia di ostacolare i flussi di conoscenza, con conseguenze negative sulla *performance* complessiva.

La co-creazione non riguarda soltanto i processi, ma investe anche la *leadership*. Jackson (2021) parla di *co-creation leadership*, un nuovo paradigma che sostituisce la logica *top-down* con modelli partecipativi fondati su ascolto, responsabilità condivisa e scopo comune. In questa prospettiva, i *leader* non sono più figure che detengono e impongono decisioni, ma facilitatori che orchestrano processi collaborativi e costruiscono fiducia. Questo tipo di *leadership* appare particolarmente decisivo nelle M&A *cross-border*, dove la distanza culturale amplifica i rischi di conflitto e dove la capacità di costruire senso collettivo rappresenta una condizione essenziale di legittimità. Jackson (2021) propone, a tal proposito, il modello RECIPE, che individua sei dimensioni fondamentali della *leadership* co-creativa: *Revolutionary Results, Execution, Culture, Intention, Purpose ed*

Evolution. Queste dimensioni delineano un quadro di *leadership* trasformativa che, nel contesto delle acquisizioni, si traduce nella capacità di allineare le identità, motivare le persone e costruire un senso di appartenenza condiviso.

Dal punto di vista teorico, la letteratura sulla complessità fornisce ulteriori elementi di sostegno alla co-creazione. Mitleton-Kelly (2005) descrive le organizzazioni post-fusione come sistemi complessi adattivi, nei quali l'integrazione non può essere ridotta a un processo lineare di trasferimento di risorse, ma deve essere concepita come co-evoluzione reciproca. In questo quadro, la nuova organizzazione non è mai la somma delle parti, ma un "nuovo organismo" che eredita elementi da entrambe le culture, sviluppando identità ibride. Palmisano e Brondoni (2019) sottolineano che i tentativi di assimilazione forzata generano resistenze e perdita di conoscenze, mentre la costruzione di infrastrutture abilitanti basate su fiducia, autonomia locale e comunicazione aperta favorisce processi auto-organizzativi e stimola l'innovazione emergente.

È evidente, dunque, che la co-creazione e il *design thinking* costituiscono due leve complementari. La prima assicura il coinvolgimento attivo e la legittimità sociale degli attori, riducendo le resistenze e favorendo il *commitment*; il secondo fornisce strumenti concreti per trasformare le differenze in soluzioni operative attraverso processi iterativi di ideazione e prototipazione. Insieme, essi consentono di superare logiche prescrittive, rafforzare il capitale sociale interno, stimolare l'innovazione e costruire resilienza organizzativa. Naturalmente, la loro efficacia dipende dalla capacità di integrarli stabilmente nella *governance*, evitando che rimangano iniziative episodiche o marginali. Micheli e Perks (2015) hanno chiarito che il successo del *design thinking* richiede la convergenza tra *leadership*, pratiche e clima culturale, e lo stesso vale per la co-creazione: senza una *leadership* inclusiva e un contesto favorevole, il rischio è che tali approcci si riducano a *slogan* privi di impatto reale.

L'esperienza di IBM dimostra come sia possibile incorporare il *design thinking* come pratica strutturale, trasformandolo da metodologia di innovazione a linguaggio organizzativo condiviso. Al tempo stesso, la letteratura empirica dimostra che processi co-creativi ben strutturati permettono di preservare conoscenze, costruire fiducia e generare identità ibride in grado di affrontare la complessità dei mercati globali. La sfida per i *manager* contemporanei è dunque quella di integrare questi approcci in modo

sistemico, supportandoli con *leadership* visionaria, pratiche inclusive e infrastrutture organizzative che ne rendano possibile la diffusione.

3.3.1 Successo o insuccesso? IBM-Red Hat vs Daimler-Chrysler

Il valore dell'integrazione di pratiche di co-creazione e *design thinking* nei processi di M&A emerge con chiarezza se si mette a confronto l'esperienza di IBM-Red Hat con quella di Daimler-Chrysler. Da un lato, il caso IBM-Red Hat rappresenta un esempio di come l'adozione di logiche collaborative, iterative e aperte consenta di trasformare le differenze culturali in risorse per l'innovazione e la competitività. Dall'altro, Daimler-Chrysler costituisce una delle più celebri dimostrazioni empiriche di come l'assenza di attenzione alle variabili socio-culturali e la rigidità dei modelli di integrazione possano condurre a un fallimento clamoroso.

L'acquisizione di Red Hat da parte di IBM, come già sottolineato, è stata caratterizzata dalla volontà di preservare l'autonomia culturale e organizzativa della società acquisita, riconoscendo che il valore di Red Hat risiedeva nella sua identità profondamente radicata nei principi dell'*open source*, della trasparenza radicale e della collaborazione diffusa. Invece di imporre una logica assimilativa, IBM ha scelto un approccio modulare, iterativo e dialogico, in cui la co-creazione con i *team* di Red Hat e con le *community* esterne ha rappresentato un pilastro strategico. Attraverso *workshop*, *playbacks* e il coinvolgimento diretto di utenti e *stakeholder*, l'integrazione è stata costruita gradualmente, incorporando *feedback* continui e garantendo legittimità simbolica al processo. Questa scelta riflette i principi del *design thinking* (empatia, iterazione, prototipazione), e della *leadership* co-creativa (Jackson, 2021), che enfatizza il ruolo dei *leader* come facilitatori piuttosto che come controllori. La conseguenza è stata un'integrazione resiliente, capace di preservare l'identità di Red Hat e al tempo stesso di rafforzare la posizione competitiva di IBM nel *cloud* ibrido.

L'esperienza di Daimler-Chrysler, al contrario, mostra cosa accade quando le differenze culturali non vengono né riconosciute né valorizzate. La fusione, annunciata nel 1998 come "una fusione tra eguali", metteva insieme due aziende profondamente diverse: Daimler-Benz, simbolo della tradizione ingegneristica tedesca, caratterizzata da gerarchia, formalismo e pianificazione di lungo termine, e Chrysler, rappresentante del

pragmatismo americano, improntato a flessibilità, rapidità decisionale e stile manageriale informale. In assenza di un processo di *cultural due diligence* approfondito e, soprattutto, senza strumenti di dialogo iterativo e di co-creazione, le differenze furono interpretate come ostacoli e non come potenziali risorse. I *manager* di Daimler imposero gradualmente i propri modelli di *governance*, minando la fiducia reciproca e generando tensioni profonde. Non venne creata alcuna piattaforma di apprendimento reciproco, né furono introdotti processi partecipativi per affrontare i conflitti culturali; la logica fu quella di un'assimilazione gerarchica, guidata dal presupposto che una cultura dominante dovesse prevalere sull'altra (Badrtalei e Bates, 2007).

Il confronto tra i due casi evidenzia differenze radicali. In IBM-Red Hat, la cultura non è stata vista come variabile marginale, ma come nucleo di valore da preservare e trasformare attraverso processi iterativi di *design thinking* e co-creazione. In Daimler-Chrysler, al contrario, la cultura è stata ignorata o trattata come ostacolo da neutralizzare, con il risultato che le tensioni hanno eroso rapidamente fiducia, motivazione e legittimità. In IBM-Red Hat, l'approccio iterativo ha permesso di testare soluzioni gradualmente e di adattare le strategie in base al *feedback*; in Daimler-Chrysler, l'assenza di flessibilità e la rigidità della pianificazione hanno impedito qualsiasi correzione in itinere. Inoltre, la *leadership* di IBM-Red Hat ha agito come facilitatore di processi collaborativi, in linea con la *co-creation leadership*, mentre in Daimler-Chrysler i *leader* hanno incarnato logiche di potere e imposizione, alimentando conflitti e incomprensioni.

Questo parallelismo mette in luce un punto fondamentale: la differenza tra successo e fallimento in un'operazione di M&A *cross-border* non risiede soltanto nella solidità della pianificazione finanziaria o nella complementarità strategica, ma nella capacità di gestire le differenze culturali attraverso modelli inclusivi, iterativi e co-creativi.

In particolare, il caso IBM-Red Hat dimostra che, se supportati da *leadership* visionarie e da strumenti metodologici adeguati, *design thinking* e co-creazione possono trasformare l'incertezza in risorsa e le differenze in motori di innovazione. Il caso Daimler-Chrysler mostra invece che, in assenza di tali strumenti, le differenze diventano fattori di disgregazione che minano la legittimità e la *performance*, fino a determinare il collasso dell'integrazione.

Il messaggio che ne deriva per la letteratura e per la prassi manageriale è chiaro: nelle operazioni *cross-border*, la cultura non può più essere trattata come variabile accessoria.

Essa rappresenta una dimensione strutturale che deve essere esplorata, riconosciuta e gestita attraverso strumenti che superino la logica *top-down*. Co-creazione e *design thinking* offrono proprio questo: piattaforme metodologiche e cognitive che trasformano l'integrazione da esercizio prescrittivo e gerarchico a processo partecipativo e adattivo. In un mondo organizzativo sempre più complesso e interconnesso, la capacità di apprendere dalle differenze e di trasformarle in identità ibride e innovative rappresenta non solo una condizione di successo, ma un requisito per la sostenibilità e la resilienza delle imprese nel lungo periodo.

Il confronto tra l'esperienza positiva di IBM-Red Hat e quella fallimentare di Daimler-Chrysler trova ulteriore sostegno nei dati quantitativi prodotti dalla letteratura internazionale.

Dati empirici raccolti da Gomes, Angwin, Weber e Tarba (2013) confermano che la pianificazione eccessivamente rigida e l'approccio *top-down* sono spesso associati a risultati inferiori alla media, poiché impediscono la flessibilità necessaria ad affrontare le dinamiche emergenti. In particolare, la loro meta-analisi evidenzia come i processi M&A che non tengono conto delle dimensioni culturali presentino un tasso di fallimento superiore al 60%. Al contrario, operazioni che hanno integrato pratiche iterative, dialogiche e inclusive mostrano una probabilità significativamente maggiore di generare valore sostenibile. È interessante notare che Stahl e Voigt (2008) stimano che, nei casi in cui le differenze culturali vengono valorizzate attraverso pratiche di apprendimento e co-creazione, la *performance* post-acquisizione può risultare fino al 30% superiore rispetto a contesti in cui le differenze sono represses o ignorate.

Questi dati illuminano ulteriormente il contrasto tra IBM-Red Hat e Daimler-Chrysler. Nel primo caso, l'adozione di pratiche di *design thinking* e di co-creazione ha permesso di costruire un processo iterativo e inclusivo, riducendo il rischio di conflitti e favorendo la nascita di identità ibride. Ciò ha rafforzato la legittimità dell'acquisizione e la *retention* dei talenti, in linea con le evidenze quantitative che associano approcci flessibili a *performance* migliori. Nel caso Daimler-Chrysler, al contrario, la mancanza di attenzione alle variabili culturali e l'assenza di meccanismi di apprendimento reciproco hanno amplificato le divergenze, portando a un collasso progressivo dell'integrazione. Come sottolinea Badrtalei e Bates (2007), i dipendenti di entrambe le aziende percepirono la

fusione non come opportunità di crescita ma come perdita identitaria e ciò determinò cali di motivazione, aumento del *turnover* e perdita di fiducia nei confronti della *leadership*. Ulteriori dati provenienti da *survey* condotte nel settore *high-tech* confermano che le operazioni caratterizzate da approcci inclusivi ottengono risultati più elevati in termini di innovazione. Inkpen, Sundaram e Rockwood (2000) hanno mostrato che nelle acquisizioni internazionali del settore ICT, le imprese che adottano pratiche di *knowledge sharing* e co-creazione registrano tassi di innovazione del 20-25% superiori rispetto a quelle che mantengono strutture centralizzate e gerarchiche. Anche Heim, Han e Ghobadian (2018) hanno confermato che l'eccesso di centralizzazione è negativamente correlato alla capacità di trasferire conoscenze, mentre approcci partecipativi e co-creativi sono positivamente correlati a *performance* innovative e a resilienza competitiva.

Queste evidenze rafforzano la tesi secondo cui la co-creazione e il *design thinking* rappresentano non semplicemente opzioni metodologiche ma leve strategiche, capaci di incidere direttamente sulla probabilità di successo o fallimento di un'operazione. In altre parole, la presenza di pratiche iterative e collaborative può fare la differenza tra un'integrazione fallimentare e un processo trasformativo generativo di valore. La meta-analisi di Gomes et al. (2013) conclude che le aziende che adottano approcci flessibili e partecipativi hanno un 25-30% in più di probabilità di raggiungere i *target* prefissati, rispetto a quelle che seguono modelli prescrittivi e rigidamente pianificati.

Il confronto tra IBM-Red Hat e Daimler-Chrysler diventa quindi paradigmatico: il primo dimostra come un approccio iterativo e co-creativo, supportato da strumenti come l'*Enterprise Design Thinking* e da una *leadership* inclusiva, possa trasformare un'acquisizione ad alto rischio in un successo sostenibile; il secondo mostra come l'assenza di attenzione alla cultura, combinata con una logica assimilativa e gerarchica, conduca quasi inevitabilmente al fallimento. L'implicazione che se ne trae per la teoria e per la pratica è che la cultura non può più essere considerata una variabile marginale nei processi M&A, ma un fattore strutturale che incide direttamente sulle *performance*. Integrare approcci come co-creazione e *design thinking* non è più un lusso o un *nice-to-have*, ma una condizione necessaria per garantire la sostenibilità e la competitività delle organizzazioni nel lungo periodo.

3.4 *Employer branding* e comunicazione interna

La gestione dell'*employer branding* e della comunicazione interna si configura come una leva strategica imprescindibile per la riuscita dei processi di integrazione post-fusione e acquisizione, poiché incide in modo diretto sulla *retention* dei talenti, sulla motivazione dei dipendenti e sulla costruzione di una nuova identità organizzativa condivisa. La letteratura sottolinea da tempo che l'*employer brand* non debba essere inteso come un mero artefatto comunicativo, ma come una promessa relazionale che regola le aspettative reciproche tra l'impresa e i suoi lavoratori, alimentando quello che la teoria definisce *psychological contract*, ovvero l'insieme di aspettative implicite e percezioni di equità che determinano l'impegno e il senso di appartenenza dei dipendenti (Backhaus e Tikoo, 2004; Edwards, 2013). In contesti di M&A, questo contratto psicologico viene messo a dura prova dalle incertezze sul futuro, dalle potenziali riduzioni di personale e dalle trasformazioni culturali, fattori che, se non gestiti attraverso una comunicazione interna trasparente e intenzionale, tendono a generare ansia e disimpegno (Martin e Gollan, 2018). È per questo che l'*employer branding* nei processi di integrazione non può essere considerato un'attività statica di *marketing* interno, ma deve essere inteso come un processo dinamico di *sensemaking* e *sensegiving*, capace di legittimare le scelte manageriali e al tempo stesso di offrire ai lavoratori una narrazione coerente che riduca l'incertezza e rafforzi il senso di appartenenza (Schweiger e DeNisi, 1991).

Le ricerche empiriche mostrano che l'identità e la reputazione del datore di lavoro subiscono trasformazioni profonde in seguito a una fusione o acquisizione. Edwards ed Edwards (2013) hanno dimostrato che la perdita di coerenza tra *brand* promesso e *brand* percepito è uno dei principali fattori di deterioramento della fiducia organizzativa, con effetti diretti sul *commitment* e un incremento significativo del *turnover*. Questo conferma che l'*employer branding* non può limitarsi a una serie di messaggi esterni o interni, ma deve tradursi in pratiche quotidiane che rendano tangibili i valori della nuova organizzazione. In tal senso, la teoria del *brand-culture fit* di Banerjee (2008) fornisce una cornice interpretativa utile: il successo di una strategia di *branding* dipende dalla capacità di integrare il patrimonio identitario del *brand* con i valori culturali dominanti, riducendo il divario tra l'eredità simbolica delle imprese coinvolte e il nuovo assetto post-fusione.

Gli studi più recenti hanno messo in luce come gli attributi CSR (*Corporate Social Responsibility*) e di sostenibilità assumano un ruolo crescente nelle strategie di *employer branding*. Buzzao e Rizzi (2023), in una ricerca su oltre 2.600 giovani laureati europei, hanno dimostrato che gli attributi di responsabilità sociale sono importanti per attrarre talenti, ma non universalmente efficaci: la loro rilevanza varia a seconda delle identità sociali e delle aspirazioni di carriera. In particolare, oltre al CSR, elementi simbolici come l'originalità dell'organizzazione e la sua resilienza sono percepiti come tratti distintivi capaci di rafforzare l'attrattività del datore di lavoro. Questo implica che l'*employer branding* post-M&A non possa limitarsi a enfatizzare l'impegno sociale, ma debba comunicare anche la capacità di innovare, resistere alle crisi e differenziarsi nel mercato del lavoro (Buzzao e Rizzi, 2023).

La ricerca di Tumasjan et al. (2019) amplia ulteriormente questa prospettiva, dimostrando come l'*employer branding orientation* non si limiti a influenzare le percezioni individuali dei candidati, ma abbia un impatto diretto sulla *performance* aziendale attraverso due meccanismi: da un lato, l'aumento dell'efficienza di reclutamento; dall'altro, la creazione di un clima affettivo positivo che rafforza l'*engagement* interno. In un'analisi condotta su 93 imprese, gli autori hanno evidenziato che le aziende con un orientamento strategico all'*employer branding* registrano non solo costi di assunzione inferiori, ma anche livelli più alti di produttività e soddisfazione dei dipendenti, confermando il legame tra reputazione del datore di lavoro, *engagement* e *performance* collettiva. In modo complementare, Van Hove et al. (2022) hanno mostrato come l'immagine del datore di lavoro sia valutata in base a un *mix* di attributi strumentali (contenuto del lavoro, condizioni, compenso) e simbolici (innovatività, prestigio, sincerità), con variazioni significative tra industrie. Ciò significa che le strategie di *employer branding* nelle M&A *cross-border* devono essere sensibili sia alle caratteristiche del settore di riferimento sia alle differenze culturali e identitarie dei dipendenti coinvolti.

La comunicazione interna svolge un ruolo cruciale in questo processo. Gli studi di Yates (2006) hanno dimostrato che le aziende con pratiche di comunicazione interna altamente efficaci registrano un rendimento totale per gli azionisti superiore del 57% rispetto ai *competitor* e un *turnover* inferiore del 20%. La ricerca di Watson Wyatt ha inoltre confermato che l'efficacia comunicativa rappresenta un *leading indicator* di *performance* finanziaria, non un mero riflesso del successo. Similmente, Nelson e Coxhead (1998)

hanno evidenziato come i programmi di cambiamento culturale e *re-engineering* falliscano in oltre il 70% dei casi proprio a causa della mancanza di processi comunicativi efficaci, sottolineando che la resistenza al cambiamento nasce soprattutto dall'assenza di chiarezza su cosa cambierà, come e con quali conseguenze individuali. La comunicazione interna post-M&A, quindi, non può essere ridotta a un flusso unidirezionale di informazioni, ma deve configurarsi come un processo bidirezionale, partecipativo e costantemente aggiornato, capace di integrare strumenti digitali, *survey* culturali, *town hall meetings* e piattaforme collaborative.

Un ulteriore aspetto riguarda la segmentazione dei messaggi. Edwards ed Edwards (2013) hanno mostrato che i dipendenti della società acquisita tendono a giudicare la legittimità della nuova entità soprattutto in base al rispetto degli impegni etici e valoriali, mentre quelli della società acquirente reagiscono maggiormente alla percezione di unicità dell'esperienza lavorativa e al prestigio. Questo dato evidenzia che le strategie di *employer branding* e comunicazione interna non possono essere uniformi, ma devono essere calibrate in base alla memoria organizzativa e alla posizione di partenza degli attori coinvolti. Anche Kele (2022) ha sottolineato come l'*employer branding* influenzi la percezione di inclusività e diversità, due elementi che nei contesti di fusione assumono particolare rilevanza per consolidare fiducia e legittimazione simbolica.

In definitiva, l'*employer branding* e la comunicazione interna devono essere intesi come strumenti integrati e dinamici di costruzione identitaria. Da un lato, il *branding* interno deve tradursi in esperienze autentiche che riducano lo scarto tra valori dichiarati e pratiche percepite; dall'altro, la comunicazione interna deve rafforzare la trasparenza, l'ascolto e il coinvolgimento, elementi che la letteratura ha dimostrato essere direttamente collegati alla motivazione, alla *retention* e alla *performance*. Se questo scarto si amplia, il rischio è quello di erodere la legittimità e di alimentare resistenze che compromettono la stabilità futura. Solo attraverso coerenza e autenticità, l'*employer branding* può diventare la base per la sostenibilità socio-culturale delle operazioni post-M&A, trasformando la comunicazione da esercizio formale a processo di consolidamento reale e durevole.

3.4.1 Lezioni dall'*employer branding* e dalla comunicazione efficace

Il ruolo strategico dell'*employer branding* e della comunicazione interna nei processi di integrazione emerge con chiarezza anche dall'analisi di casi concreti, che mostrano come la capacità di gestire in modo coerente e autentico il *brand* interno e i flussi comunicativi sia determinante per la *retention* dei talenti e la costruzione di identità organizzative condivise. Un primo esempio è quello di Unilever, che ha fatto dell'*employer branding* uno dei pilastri della propria cultura organizzativa. Attraverso campagne globali incentrate su valori di sostenibilità e responsabilità sociale, l'azienda ha costruito un'immagine di datore di lavoro innovativo e inclusivo, capace di attrarre talenti in tutto il mondo (Backhaus e Tikoo, 2004; Buzzao e Rizzi, 2023). Nel contesto di acquisizioni strategiche, Unilever ha rafforzato questa promessa relazionale attraverso una comunicazione interna trasparente e partecipativa, che ha contribuito a ridurre l'ansia dei dipendenti e a rafforzare la fiducia nel nuovo assetto. Il *brand-culture fit* è stato perseguito valorizzando la diversità culturale delle aziende acquisite e integrandola nella narrativa globale del gruppo, riducendo così il rischio di perdita di capitale simbolico.

Nel contesto italiano, il caso Enel rappresenta un esempio significativo di come l'*employer branding* possa sostenere processi di trasformazione e riorganizzazione. Negli anni Duemila, l'azienda ha avviato un percorso di internazionalizzazione che l'ha portata a integrare realtà eterogenee in America Latina e in Europa. In questo quadro, Enel ha sviluppato campagne di *employer branding* fortemente orientate all'innovazione e alla sostenibilità, in grado di rafforzare il prestigio percepito e di costruire un senso di appartenenza in contesti culturali differenti. La comunicazione interna, supportata da piattaforme digitali e programmi di ascolto partecipativo, è stata utilizzata come leva per rafforzare la percezione di coerenza tra valori dichiarati e pratiche effettive, confermando quanto sottolineato da Tkalac Verčič (2023) sul ruolo cruciale della comunicazione interna nella gestione delle crisi e dei cambiamenti organizzativi. Un caso altrettanto emblematico è quello di Luxottica, azienda italiana *leader* mondiale nel settore *eyewear*, che nel 2018 si è fusa con la francese Essilor. L'operazione ha rappresentato una delle più complesse fusioni *cross-border* del settore, coinvolgendo due culture aziendali profondamente diverse. Il successo dell'integrazione è dipeso in gran parte dalla capacità di gestire il *branding* interno e i flussi comunicativi. Da un lato, la nuova entità EssilorLuxottica ha cercato di costruire una narrazione condivisa fondata

sull'innovazione e sulla *leadership* globale; dall'altro, ha dovuto affrontare tensioni legate alla percezione di squilibrio tra le due culture. La letteratura ha mostrato come, in questo contesto, la percezione di equità e coerenza sia risultata decisiva per la *retention* dei talenti e per l'impegno dei dipendenti, confermando i risultati di Martin e Gollan (2018) sull'impatto delle pratiche comunicative partecipative nella riduzione dell'incertezza e nella legittimazione delle scelte organizzative.

Questi casi concreti dimostrano che *employer branding* e comunicazione interna non possono essere intesi come strumenti accessori, ma devono essere parte integrante della *governance* post-M&A. Enel dimostra che la comunicazione interna partecipativa è essenziale per rafforzare il senso di appartenenza nei processi di internazionalizzazione; Luxottica conferma che la gestione dell'identità e della reputazione interna è la chiave per evitare conflitti e per costruire legittimità in contesti di fusione *cross-border*. In tutti i casi, la lezione che emerge è che *employer branding* e comunicazione interna, se gestiti con autenticità e coerenza, sono in grado di trasformare le differenze culturali da fattore di rischio a leva di apprendimento e innovazione, garantendo non solo la sopravvivenza ma anche la sostenibilità e la competitività di lungo periodo delle organizzazioni post-fusione.

Nel complesso, le evidenze quantitative e meta-analitiche dimostrano che *employer branding* e comunicazione interna non sono fattori marginali, ma determinanti strutturali della sostenibilità post-fusione. Una percezione positiva di coerenza, unicità e prestigio riduce l'intenzione di abbandonare l'organizzazione, aumenta lo sforzo discrezionale e rafforza l'identificazione; al contrario, la perdita di coerenza tra *brand* promesso e *brand* percepito alimenta sfiducia e *turnover*. L'efficacia comunicativa, misurata in termini di trasparenza, bidirezionalità e partecipazione, è direttamente collegata non solo al morale dei dipendenti ma anche ai risultati finanziari e di mercato. La lezione per le operazioni di M&A è chiara: senza un disegno intenzionale e coerente di *employer branding* e comunicazione, il rischio di fallimento aumenta sensibilmente; al contrario, quando queste leve vengono gestite in maniera integrata e strategica, la probabilità di successo cresce in modo sostanziale, confermando che la dimensione socio-culturale non è un contorno ma la vera infrastruttura della competitività nel lungo periodo.

Riflessioni conclusive sui processi di integrazione

Dunque, il percorso sviluppato nei tre capitoli della tesi consente di delineare una visione unitaria e articolata dei processi di integrazione post-fusione, mettendo in evidenza come la sostenibilità di un'operazione di M&A non dipenda mai da un singolo fattore isolato, ma dal coordinamento dinamico di più leve socio-culturali e manageriali capaci di interagire in modo sinergico. Già nei primi capitoli è emerso come la cultura debba essere intesa non come una variabile statica, bensì come un costrutto multilivello che si manifesta sia a livello nazionale, con valori e schemi profondamente radicati (Hofstede, 1980; House et al., 2004), sia a livello organizzativo, con pratiche quotidiane, artefatti e assunti di base (Schein, 1992). L'intersezione tra questi due livelli spiega perché la gestione interculturale nelle fusioni transnazionali risulti così complessa e al tempo stesso decisiva: la distanza culturale non può essere ridotta a un semplice indice numerico (Kogut e Singh, 1988), né la compatibilità culturale può essere letta in termini meramente binari, poiché ciò che conta è la capacità di trasformare le differenze in terreno di apprendimento e innovazione.

In questa cornice teorica si inserisce la prima leva, la *cultural due diligence*, che si configura come la condizione preliminare necessaria. Essa rappresenta uno strumento predittivo capace di identificare e anticipare i rischi derivanti dalle differenze culturali e valoriali, evitando che esse diventino ostacoli invisibili e potenzialmente distruttivi per l'integrazione. Tuttavia, come sottolineato nei modelli discussi nei primi capitoli, la diagnosi di per sé non è sufficiente: senza un disegno metodologico in grado di tradurre le evidenze raccolte in strategie operative, la *due diligence* culturale rischia di cristallizzarsi in una fotografia statica, incapace di guidare i processi di cambiamento. È proprio per questo che diventa indispensabile collegarla ad approcci più dinamici e adattivi, come l'integrazione agile e iterativa.

L'agilità rappresenta la seconda leva e permette di superare la rigidità dei modelli prescrittivi tradizionali. Essa si fonda su cicli brevi, *feedback* continui e apprendimento organizzativo progressivo, consentendo di correggere gli errori in itinere e di adattarsi alle circostanze contingenti. Come dimostrato dalla letteratura sulla *leadership* interculturale e sulla *cultural intelligence*, i contesti globali richiedono flessibilità cognitiva, apertura al confronto e capacità di rinegoziare costantemente i significati. L'agilità consente proprio di trasformare l'incertezza da vincolo a opportunità,

valorizzando le differenze come risorse. Ciò risulta particolarmente evidente nei contesti ibridi e remoti, analizzati nel secondo capitolo, in cui la distanza fisica e simbolica rischia di amplificare quella culturale, ma al tempo stesso apre spazi inediti per la sperimentazione di nuove forme di collaborazione, apprendimento e inclusione.

Il terzo asse, costituito da co-creazione e *design thinking*, rappresenta il naturale prolungamento di questa logica. Se l'agilità fornisce la struttura iterativa, la co-creazione assicura il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* e la legittimazione sociale del processo, mentre il *design thinking* offre strumenti concreti per tradurre le differenze culturali in soluzioni innovative attraverso empatia, ideazione e prototipazione. Insieme, questi approcci spostano il baricentro dell'integrazione dal controllo gerarchico alla costruzione partecipata di nuove identità ibride, che riflettono non soltanto la somma delle culture originarie, ma la loro trasformazione in un'identità nuova, inclusiva e resiliente. La logica co-creativa non elimina le tensioni, ma le canalizza in processi di apprendimento reciproco, mentre il *design thinking* consente di dare forma tangibile a tali percorsi attraverso pratiche iterative e narrative condivise. In tal senso, i contributi teorici sul *cultural fit* e sulla *cultural distance* trovano qui un superamento pratico: non si tratta di ridurre la distanza o di misurare la compatibilità, ma di generare valore a partire dalla differenza.

A questo circuito virtuoso si aggiunge una quarta leva, quella dell'*employer branding* e della comunicazione interna, che funge da collante e rende credibili e sostenibili le altre strategie. Se la *due diligence* identifica i rischi, se l'agilità consente di adattarsi e se la co-creazione genera soluzioni condivise, è l'*employer branding*, tradotto in esperienze quotidiane autentiche, a rafforzare la fiducia dei dipendenti e a garantire la *retention* dei talenti. La comunicazione interna, intesa come processo bidirezionale e partecipativo, permette di mantenere vivo il senso di appartenenza, ridurre l'incertezza e legittimare le scelte organizzative. Gli studi empirici dimostrano che la coerenza tra *brand* promesso e *brand* percepito, unita a pratiche comunicative trasparenti, incide direttamente su motivazione, *turnover* e *performance* complessiva. In questo senso, il tema della comunicazione si connette anche alle riflessioni del secondo capitolo sui *gap* generazionali: lavoratori appartenenti a coorti diverse presentano aspettative differenti in termini di riconoscimento, autonomia e coerenza valoriale, ed è compito del *management* saper modulare i messaggi per garantire equità e inclusione.

Nel loro insieme, queste quattro leve delineano un modello sistemico di gestione post-M&A che supera i limiti delle visioni lineari e prescrittive. La *cultural due diligence* fornisce la diagnosi, l'agilità offre la struttura adattiva, la co-creazione e il *design thinking* garantiscono la generazione di valore condiviso, l'*employer branding* e la comunicazione interna consolidano l'identità e rafforzano l'impegno. Si tratta di un circuito interdipendente, in cui ciascun elemento è necessario ma non sufficiente da solo, e in cui il successo dipende dalla capacità di integrarli in una logica dinamica e interconnessa. In questo senso, l'integrazione post-fusione non deve essere intesa come un esercizio tecnico di armonizzazione, ma come un processo sociale complesso che richiede diagnosi, adattamento, apprendimento e costruzione narrativa. Solo adottando questa prospettiva olistica e multilivello le organizzazioni possono trasformare la complessità e l'eterogeneità dei contesti globali in leve di resilienza, innovazione e competitività sostenibile di lungo periodo.

Conclusioni

La ricerca sviluppata in questa tesi ha permesso di esplorare in profondità una delle dimensioni più complesse, sfuggenti e allo stesso tempo decisive dei processi di fusione e acquisizione internazionali: la cultura. Ciò che emerge con forza, attraverso l'analisi dei contributi teorici, delle evidenze empiriche e degli strumenti manageriali presi in considerazione, è che al di là degli aspetti finanziari, legali o strategici, che tradizionalmente hanno dominato l'attenzione degli studi e delle pratiche manageriali, il vero terreno su cui si gioca il successo o l'insuccesso di una M&A è quello culturale. Le differenze di valori, di pratiche, di aspettative e di visioni del mondo non costituiscono dettagli collaterali, bensì l'infrastruttura invisibile che può sostenere o sgretolare un'intera operazione. Il dibattito accademico e manageriale ha a lungo sottovalutato questa dimensione, ma l'evidenza accumulata nel tempo, dalle prime riflessioni di Cartwright e Cooper (1993) fino alle più recenti prospettive sull'intelligenza culturale e sulla co-creazione, ha reso sempre più chiaro che la cultura non è un epifenomeno, ma un elemento strutturale.

Sin dall'analisi dei modelli teorici fondamentali si è resa evidente la necessità di leggere la cultura non come un'entità statica e monolitica, bensì come un processo dinamico e in

continua trasformazione. I contributi di Hofstede, Schein e del progetto GLOBE hanno offerto strumenti preziosi per mappare e comprendere differenze e somiglianze tra culture nazionali e organizzative, ma gli sviluppi più recenti della letteratura hanno messo in discussione la concezione di culture rigide e immutabili, spostando l'attenzione sul carattere processuale, relazionale e situato dei fenomeni culturali. Questo cambio di prospettiva porta a superare approcci dicotomici, come la contrapposizione tra *cultural distance* e *cultural fit*, per privilegiare visioni più sfumate che riconoscono la distanza culturale non solo come minaccia, ma anche come opportunità, e il *fit* non come condizione necessaria e sufficiente al successo, ma come variabile da ripensare criticamente. Le fusioni non si limitano a sommare identità preesistenti, ma attivano processi di negoziazione e creazione di nuove identità ibride, spesso più ricche e resilienti delle forme originarie.

Il percorso sviluppato nei capitoli della tesi ha mostrato come le nuove sfide dell'integrazione culturale abbiano ulteriormente arricchito e complicato il quadro. La *leadership*, ad esempio, non può più essere concepita come imposizione verticale di una visione unitaria, ma come capacità di costruire ponti simbolici tra sistemi culturali distinti, guidando i processi di *sensemaking* collettivo e rendendo le differenze parte integrante di una nuova identità condivisa. Nei contesti ibridi e remoti, resi più diffusi dall'accelerazione digitale e dalla pandemia, la distanza fisica rischia di amplificare quella culturale, ma al tempo stesso apre spazi per nuove forme di interazione e collaborazione mediate dalle tecnologie. I *gap* generazionali aggiungono ulteriori livelli di complessità, mostrando che oltre alle differenze nazionali e organizzative occorre considerare differenze di valori, di aspettative e di approcci al lavoro legate alle diverse coorti generazionali, dalle quali possono emergere tanto potenziali conflitti quanto straordinarie opportunità di rinnovamento.

In questo scenario così articolato, le strategie manageriali discusse nel terzo capitolo assumono un ruolo essenziale per governare la complessità. La *cultural due diligence* si configura come un investimento strategico di lungo periodo, più che come una fase preliminare di tipo diagnostico, poiché consente di anticipare criticità e predisporre percorsi di integrazione culturalmente sostenibili. Gli approcci agili e iterativi sostituiscono la rigidità dei piani prescrittivi con logiche di apprendimento continuo e adattivo, capaci di trasformare errori e imprevisti in occasioni di miglioramento e

innovazione. Le metodologie di co-creazione e di *design thinking* spostano il *focus* dall'imposizione di modelli precostituiti alla costruzione condivisa di nuove narrative, coinvolgendo attivamente gli *stakeholder* e trasformando l'integrazione in un laboratorio collettivo di innovazione organizzativa. Infine, l'*employer branding* e la comunicazione interna emergono come leve fondamentali per mantenere coerenza, fiducia ed *engagement*, senza le quali nessuna fusione può produrre risultati duraturi.

Guardando all'insieme delle evidenze raccolte e delle riflessioni sviluppate, ciò che appare con chiarezza è un vero e proprio cambiamento di paradigma: dalla concezione delle differenze culturali come ostacoli alla loro valorizzazione come risorsa strategica. Questo non significa negare le difficoltà o idealizzare i conflitti, bensì riconoscere che è proprio nella tensione, nella negoziazione e nell'attrito che si sviluppa il potenziale trasformativo più grande. Le identità ibride che nascono da fusioni gestite con consapevolezza non sono compromessi al ribasso, ma nuove configurazioni capaci di combinare stabilità e innovazione, tradizione e cambiamento, radici e apertura verso il futuro. La diversità, se gestita con intelligenza relazionale e visione strategica, può diventare la base su cui costruire organizzazioni più resilienti, inclusive e sostenibili.

La prospettiva che si delinea non riguarda solo il piano gestionale, ma anche quello interpretativo e teorico. Le imprese non sono meri contenitori economici che operano in spazi neutri, bensì organismi sociali profondamente radicati in sistemi culturali, istituzionali e storici. Ignorare questa dimensione significa ridurre la complessità organizzativa a un dato contabile, esponendo l'impresa a fragilità strutturali che si manifestano puntualmente nei fallimenti di molte operazioni. Integrare invece la prospettiva culturale nella strategia significa riconoscere che il valore nasce non solo dai numeri, ma anche dalle relazioni, dai simboli, dalle identità e dalla capacità di costruire senso collettivo. È in questa capacità di dare significato condiviso alle pratiche organizzative che risiede la vera forza trasformativa delle fusioni e acquisizioni.

Infine, sul piano prospettico, il futuro delle M&A in un mondo segnato da volatilità, incertezza, complessità e interdipendenza dipenderà sempre più dalla capacità delle imprese di divenire veri e propri laboratori di convivenza culturale. Non sarà sufficiente perseguire economie di scala o nuove quote di mercato: occorrerà attrarre e trattenere talenti globali, costruire ambienti inclusivi, dialogare con *stakeholder* eterogenei, sviluppare pratiche di *governance* sensibili alla dimensione culturale. In quest'ottica, la

gestione della cultura non rappresenta un accessorio, ma una competenza *core*, un *asset* intangibile che può determinare la sopravvivenza o l'implosione di un'intera operazione. Le conclusioni di questa tesi non vogliono dunque essere definitive, ma piuttosto un invito a superare letture riduttive e a riconoscere la complessità come condizione strutturale e come risorsa. La cultura, nelle M&A *cross-border*, non è mai una variabile statica da controllare una volta per tutte, bensì un flusso continuo, un processo in divenire, una tensione costante tra identità passate e possibilità future. È proprio in questa tensione che si annida il potenziale più grande: quello di trasformare la diversità da rischio percepito a leva di apprendimento e innovazione, per costruire organizzazioni non solo più competitive, ma anche più umane, resilienti e sostenibili.

Riferimenti bibliografici

- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., Glaister, K. W., e Cooper, C. L. (2016). Exploring the factors influencing the negotiation process in cross-border mergers and acquisitions. *International Business Review*, 25(2), 445–457.
- Angwin, D. (2001). Mergers and acquisitions across European borders: National perspectives on preacquisition due diligence and the use of professional advisers. *Journal of World Business*, 36(1), 32–57.
- *Angwin, D., e Meadows, M. (2015). Implementing Agile: From Chaos to Confidence. *Agile Publishing*.
- *Angwin, D., Mellahi, K., Gomes, E., e Peter, E. (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2370–2397.
- *Backhaus, K., e Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Banerjee, S. B. (2008). Necrocapitalism. *Organization Studies*, 29(12), 1541–1563.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., e Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85.
- Bass, B. M., e Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*.
- *Bauer, F., Graebner, M. E., e Erdogan, B. (2013). Five emergent facets of cultural fit in cross-border M&A. *Academy of Management Journal*, 56(3), 729–755.
- Bessant, J., e Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7–28.
- *Bijlsma-Frankema, K. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 192–207.
- *Bjørn, P., e Ngwenyama, O. (2009). Virtual team collaboration: Building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence. *Information Systems Journal*, 19(3), 227–253.

- *Boateng, A., Qian, G., e Li, L. (2019). Cultural distance and post-acquisition performance: The moderating role of absorptive capacity. *International Business Review*, 28(3), 564–573.
- *Bontekoning, A. C. (2011). Generations in organizations: A study on generational dynamics in the workplace.
- Bovey, W. H., e Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372–382.
- Bresman, H., Birkinshaw, J., e Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439–462.
- *Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- *Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society. *New York: Harper Business*.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8(2), 5–21.
- Buono, A. F., e Bowditch, J. L. (2003). The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations (2nd ed.). *Beard Books*.
- Burnes, B. (2017). Managing change (7th ed.). *Pearson*.
- Buzzao, G., e Rizzi, F. (2024). Who is CSR for in employer branding? Insights on employer branding strategies across industries, educational backgrounds and career styles. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1123–1141.
- By, R. T. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Cameron, K. S., e Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework (3rd ed.). *Jossey-Bass*.
- *Carbonara, N., Pellegrino, R., e Scozzi, B. (2022). The Impact of Smart Working on Organization Performance. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 20(3), 152-166.
- *Carlgren, L. (2021). When cultures collide: What can we learn from frictions in the implementation of design thinking? *Journal of Product Innovation Management*, 38(6), 674–695.
- Carlgren, L., Rauth, I., e Elmquist, M. (2016). Framing design thinking: The concept in idea and enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 38–57.

- Carlile, P. R., Nicolini, D., Langley, A., e Tsoukas, H. (2013). How matter matters: Objects, artifacts, and materiality in organization studies. *Oxford University Press*.
- *Cartwright, S., e Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2), 57–70.
- Charoensukmongkol, P., e Pandey, A. (2021). Trait mindfulness and cross-cultural sales performance: The role of perceived cultural distance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(3), 339–353.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., e Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(5), 319–334.
- Choi, S., Lee, J., e Williams, C. (2022). Cultural Integration in Post-Merger Contexts: Challenges and Digital Mediation. *Journal of International Business Studies*, 53(5), 843–861.
- Cohen, W. M., e Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Cooper e S. Finkelstein (Eds.), Advances in mergers and acquisitions. *Emerald Group Publishing Limited*, 4, 61-91.
- Cornelissen, J. P. (2017). Corporate communication: A guide to theory and practice (5th ed.). *London: Sage*.
- *Cousins, P. D. (2018). Designing organizations to meet 21st century challenges: Design thinking and organizational culture. *Journal of Change Management*, 18(2), 101–116.
- Crane, A., Dunning, J. H., e Cantwell, J. (2008–2009). An evolutionary approach, in Cantwell et al., An evolutionary approach to interventions. *Sage Publications*.
- Creed, W. E. D., e Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In R. M.
- *Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281–297.
- Dauber, D., Fink, G., e Yolles, M. (2012). A configuration model of organizational culture. *SAGE Open*.

- *De Waal, A., Peters, F., e Broekhuizen, M. (2017). Do different generations look differently at high performance organizations?, *Journal of Strategy and Management*, 10(1), 86–101.
- Denison, D. R., Ko, I., e Young, J. (2001). Achieving sustained performance through organizational culture and knowledge management. *Academy of Management Executive*, 15(3), 12–28.
- Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. *AMACOM*.
- *Dörrenbächer, C., e Witzmann, S. (2015). MNCs and the cross-border transfer of employment practices in M&As: A case study approach. *British Journal of Management*, 26(3), 516–533.
- Dries, N., Pepermans, R., e De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907–928.
- Durand, R., Rao, G., e Wang, T. (2025). Cultural friction and role stress: Extending the Job Characteristics Model.
- *Earley, P. C., e Ang, S. (2003). Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures. *Stanford University Press*.
- *Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
- *Edwards, M. R. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: Insights from signalling theory. *Human Resource Management*, 52(1), 27–54.
- Egitim, S. (2022). Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality. *Social Sciences & Humanities Open*, 5,
- *Eisele, P. (1996). Cultural fit and cultural potential in mergers and acquisitions. *Mergers & Acquisitions Review*, 31(4), 28–35.
- Eisend, M., Evanschitzky, H., e Gilliland, D. I. (2016). The influence of organizational and national culture on new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 260–276.
- *Elsbach, K. D., e Stiglian, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306.

- Engelen, A., e Brettel, M. (2011). Assessing cross-cultural marketing theory and research. *Journal of Business Research*, 64(5), 516–523.
- *Erciyes, E. (2018). The fusion of national culture and organizational culture in international settings. *METU Studies in Development*, 45, 1–23.
- Fiol, C. M., e Hatch, M. J. (1990). Organizational culture and identity: What's the difference anyway?, *Academy of Management Review*, 15(2), 284–290.
- Fleury, M. T. L., e Fleury, A. (2009). Organizational culture and the renewal of competences. *Brazilian Administration Review*, 6(1), 1–14.
- Friedman, M., Rholes, W. S., Simpson, J., Bond, M., Diaz-Loving, R., e Chan, C. (2010). Attachment avoidance and the cultural fit hypothesis: A cross-cultural investigation. *Personal Relationships*, 17(1), 107–126.
- *Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117–134.
- Gilkey, R. W. (1991). The psychology of mergers and acquisitions. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.
- *Gioia, D. A., e Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., e Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193.
- Gole, W., e Hilger, P. (2009). Due diligence: An M&A value creation approach. *Wiley*.
- Gomes, E., Weber, Y., e Tarba, S. (2011). Cultural integration in cross-border acquisitions: The impact of acculturation strategies on integration outcomes. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(4), 528–546.
- Gursoy, D., Maier, T. A., e Chi, C. G. (2013). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48.
- Haslam, S. A., Postmes, T., e Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14(4), 357–369.
- *Heim, I., Han, S., e Ghobadian, A. (2018). Value co-creation in ICT services company: A case study of a cross-border acquisition. *Journal of Business Research*, 92, 372–386.
- *Hoffbuhr, J. W. (1999). Generation gap. *Journal AWWA*, 91(11), 6–7.

- *Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. *Sage Publications*.
- *Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. *McGraw-Hill*.
- *Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.). *Sage Publications*.
- *Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355–1361.
- Hope, C. A., e Mühlmann, A. P. (2001). The impact of culture on best-practice production/operations management. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 199–217.
- *House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., e Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Ibarra, H., e Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135–154.
- *Jackson, T. (2021). Co-creation leadership. *Leader to Leader*, 2021(102), 62–69.
- *Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., e de Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897–914.
- Jones, M. (2007). Hofstede - Culturally questionable? *Oxford Business & Economics Conference Proceedings*.
- Jossey-Bass. Bessant, J., e Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7–28.
- *Kele, J. E., e Cassell, C. M. (2023). The face of the firm: The impact of employer branding on diversity. *British Journal of Management*, 34(3), 692–708.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., e Serpa, R. (1985). Gaining control of the corporate culture. San Francisco, CA: *Jossey-Bass*.

- *Kitagawa, K., e Oba, J. (2010). Managing M&As in cross-border contexts: Cultural and organizational integration. *International Journal of Business and Management Science*, 3(2), 201–216.
- Kogut, B., e Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.
- Kroeber, A. L., e Parsons, T. (1958). The concepts of culture and of social system. *American Sociological Review*, 23(5), 582–583.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- *Lepsinger, R., e DeRosa, D. (2010). Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance. *Jossey-Bass*.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925–938.
- *Lim, J., Berman, S. L., e Oetinger, B. (2016). Perceptions of cultural distance and acquisition integration dynamics: Cultural intelligence as moderator. *Management International Review*, 56(4), 627–654.
- *Liu, F., e Deng, P. (2020). Understanding Chinese cross-border mergers and acquisitions: The case of Geely–Volvo. *International Business Review*, 29(3), 101713.
- López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., e González-Díaz, B. (2016). International business and national culture: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 397–416.
- Luchs, M. G. (2016). A brief introduction to design thinking. In M. G. Luchs, K. S. Swan, e A. Griffin (Eds.), *Design thinking: New product development essentials from the PDMA*, Wiley, 1–12.
- *Lyons, S. T., e Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139–157.
- Magnet, J. E. (1984). Why mergers fail. *Mergers & Acquisitions*, 19(3), 49–55.
- Malhotra, S. (2012). Geographic distance as a moderator of curvilinear relationship between cultural distance and shared ownership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 218–230.

- Martin, G., e Gollan, P. J. (2018). Corporate governance and strategic human resource management in the UK financial services sector: The case of employee voice. *European Journal of Industrial Relations*, 24(1), 67–82.
- Martin, G., e Gollan, P. J. (2018). Corporate governance, internal communication, and employee voice. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 188–208.
- *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.
- *Meyer, E. (2014). The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business.
- Micheli, P., e Perks, H. (2016). Strategically embedding design thinking in the firm. In M. G. Luchs, K. S. Swan, e A. Griffin (Eds.), *Design thinking: New product development essentials from the PDMA*. Wiley, 205–232.
- Mitleton-Kelly, E. (2005). Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: The application of complexity theory to organisations. *Amsterdam: Elsevier*.
- *Morosini, P., Shane, S., e Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137–158.
- Naor, M., Linderman, K., e Schroeder, R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 28(3), 194–205.
- *Nelson, T., e Coxhead, H. (1997). Increasing the probability of re-engineering/culture change success through effective internal communication. *Strategic Change*, 6(1), 29–48.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., e Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.
- *Nikčević, G. (2014). The influence of national culture on certain types of organizational culture. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, 149–162.
- O'Donnell, O., e Boyle, R. (2008). Understanding and managing organizational culture. *Institute of Public Administration*.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., e Jehn, K. A. (1991). Organizational Culture Profile. In *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, 13, 297–349.

- *Ott, D. L., e Michailova, S. (2016). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 392–412.
- Palmisano, F., e Brondoni, S. M. (2019). Complexity management and co-evolution in international M&As. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 35–50.
- *Palumbo, R., Manna, R., e Adinolfi, P. (2023). Looking for meanings at work: Unraveling the implications of smart working on organizational meaningfulness. *Journal of Business Research*, 161.
- *Palumbo, R., Manna, R., e Cavallone, M. (2023). Smart Working and Organizational Meaningfulness: The Mediating Role of Interpersonal Relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(7), 1245-1270.
- *Parry, E., e Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Quinn, R. E., e Cameron, K. S. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). *Jossey-Bass*.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., e Yu, K. C. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 177–207.
- *Ramaswamy, V., e Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196–205.
- Ranft, A. L., e Lord, M. D. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*, 13(4), 420–441.
- *Ravid, D. M., Costanza, D. P., e Romero, M. R. (2024). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 43-65.
- Reus, T. H., e Lamont, B. (2009). The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1298-1316.
- *Rigby, D. K., Sutherland, J., e Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Ring, P. S., e Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.

- *Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., e Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840.
- Rosenberg, N. O. Sr., Chauvet, M.-C., e Kleinman, J. S. (2016). Leading for a corporate culture of design thinking. In M. G. Luchs, K. S. Swan, e A. Griffin (Eds.), *Design thinking: New product development essentials from the PDMA*. Wiley, 173-192.
- Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: Sage.
- Salgado, J. F., e Bastida, M. (2017). Predicting expatriate effectiveness: The role of personality, cross-cultural adjustment, and organizational support. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(3), 267–275.
- Sander, J., e Jones, T. (2022). The cultural dimension of remote work.
- *Sarala, R. M., e Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1365–1390.
- *Sarala, R. M., Vaara, E., e Junni, P. (2016). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the performance of global mergers and acquisitions. *British Journal of Management*, 23(1), 1-4.
- *Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
- *Schein, E. H. (1989). *Organizational culture and leadership* (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- *Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- *Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of human values? *Journal of Social Issues*, 50(1), 19-45.
- *Schweiger, D. M., e DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110–135.
- Schweiger, D. M., e Goulet, P. K. (2005). Integrating mergers and acquisitions: An international research review. *In C. L.*

- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519–535.
- *Soares, A. M., Farhangmehr, M., e Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies: A critical review and theoretical framework. *Journal of Business Research*, 60(3), 277–284.
- *Stahl, G. K., e Tung, R. L. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 391–414.
- *Stahl, G. K., e Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), 160–176.
- Steenkamp, J.-B. E. M. (2001). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Research*, 25(1), 78–90.
- Sudheimer, E. E. (2009). Stories appreciating both sides of the generation gap: Baby Boomer and Generation X nurses working together. *Nursing Forum*, 44(1), 57–68.
- Sujansky, J. G., e Ferri-Reed, J. (2009). Keeping the millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation and what to do about it. *John Wiley & Sons*.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teerikangas, S., e Very, P. (2006). The culture-overlap paradox in cross-border mergers and acquisitions. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1653–1679.
- Tkalac Verčič, A., e Špoljarić, A. (2023). Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(4), 599–609.
- *Trompenaars, F., e Hampden-Turner, C. (1997). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. *Nicholas Brealey Publishing*.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., e Welpe, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83–99.
- *Tung, R. L., e Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1259–1274.

- *Twenge, J. M., e Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.
- Vaara, E. (2003). Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4), 859–894.
- Vaara, E., Risberg, A., e Söderberg, A. M. (2005). Nation talk: The construction of discursive boundaries and organizational identity in a multinational merger. *Organization Studies*, 26(3), 325–350.
- Vadivelu, R. N., e Klein, J. D. (2011). The influence of national and organizational culture on the use of performance improvement interventions. *Performance Improvement Quarterly*, 24(1), 97–115.
- Valentina, L., e Ileana, H. (2017). Human resources management and organizational culture. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 26(2), 336–344.
- Van Hove, G., Lievens, F., Weijters, B., e Cromheecke, S. (2022). Employer image within and across industries: Moving beyond assessing points-of-relevance to identifying points-of-difference. *Human Resource Management*, 61(3), 525–541.
- *Verbeke, A., e Kano, L. (2010). The ability of eastern and western firms to cross-fertilize knowledge through acquisitions: An absorptive capacity perspective. *International Business Review*, 19(3), 253–265.
- Wang, X., e Sun, W. (2024). Aspiration performance gap, second generation involvement in management, and family firms' environmental responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 8508–8525.
- Ward, C., e Chang, W. (1997). Cultural fit, personality traits, and cross-cultural adaption. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(3), 347–361.
- *Weber, Y., e Camerer, C. (2003). Cultural differences and merger performance: Examining the impact of cultural compatibility. *Organization Studies*, 24(9), 1357–1386.
- *Weber, Y., Shenkar, O., e Raveh, A. (1996). National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: An exploratory study. *Management Science*, 42(8), 1215–1227.
- *Weber, Y., Tarba, S. Y., e Reichel, A. (2011). A model of the influence of culture on integration approaches and international mergers and acquisitions performance. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 9–24.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. *Thousand Oaks, CA: Sage*.

- Weick, K. E., e Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty (2nd ed.). *Jossey-Bass*.
- *Wey Smola, K., e Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
- Whitaker, S. C. (2016). Cross-border mergers and acquisitions. *Hoboken, NJ: Wiley*.
- Wolff, A. C., Ratner, P. A., Robinson, S. L., Oliffe, J. L., e Hall, L. M. (2010). Beyond generational differences: A literature review of the impact of relational diversity on nurses' attitudes and work. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 948–969.
- *Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71–79.
- *Zahra, S. A., e George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- *Zhang, H., e Van den Bulcke, D. (2014). Geel-Volvo: From a marriage of convenience to a successful cross-border acquisition. *Journal of International Business and Economics*, 2(1), 1–16.