



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA
"TOR VERGATA"**

FACOLTA' DI ECONOMIA

DOTTORATO DI RICERCA IN BANCA E FINANZA

XXI CICLO

LA GESTIONE DELL'INTEGRAZIONE NEI GRUPPI BANCARI
DIVERSIFICATI: IL RUOLO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLA CULTURA
AZIENDALE

GIULIO PASTORE

A.A. 2008/2009

Docente Tutor: Prof. Alessandro Carretta

Coordinatore: Prof. Alessandro Carretta

Indice

1. Abstract
2. Introduzione
3. La gestione dell'integrazione nei gruppi bancari diversificati
 - 3.1. Definizione e cause della diversificazione;
 - 3.2. La diversificazione ed i conseguenti assetti organizzativi ed istituzionali;
 - 3.3. Determinanti del successo dell'integrazione;
 - 3.4. Gli studi sulla misurazione della diversificazione.
4. Il ruolo dell'organizzazione e della cultura aziendale
 - 4.1. La cultura aziendale come risorsa nella diversificazione;
 - 4.2. La cultura aziendale e le capacità organizzative;
 - 4.3. Coerenza nell'impresa multi business e integrazione della conoscenza;
 - 4.4. Oltre il modello divisionale nell'impresa multi business;
 - 4.5. La formazione del comportamento individuale;
 - 4.6. Autonomia, controllo e cooperazione.
5. Campione e metodologia
 - 5.1. Il campione;
 - 5.2. Misurazione della diversificazione;
 - 5.3. Misurazione della cultura aziendale.
6. I risultati
7. Conclusioni
8. Bibliografia

1. Abstract

La presente ricerca intende fornire un contributo ai fini dell'identificazione di eventuali caratteristiche culturali specifiche dei gruppi bancari maggiormente diversificati.

I due temi della diversificazione e della cultura aziendale sono stati ampiamente approfonditi in letteratura. Tuttavia, gli stessi non risultano essere stati oggetto di altrettanta attenzione per quanto attiene alle loro relazioni.

In considerazione del fatto che la diversificazione è una modalità di esplicitarsi della strategia, e che c'è diffusa consapevolezza che la cultura aziendale sia una variabile organizzativa che può favorire o meno il realizzarsi della strategia stessa, si ritiene allora che la relazione tra i due temi possa essere oggetto di una più attenta investigazione.

Nel corso della ricerca si rileva come ai fini del successo della scelta strategica della diversificazione rivestano un ruolo centrale gli assetti istituzionale ed organizzativo adottati dall'impresa nonché una serie di fattori, tra cui la cultura aziendale, che il management deve governare durante il processo di integrazione.

Inoltre, la letteratura evidenzia una possibile evoluzione rispetto al tradizionale assetto organizzativo divisionale dell'impresa multi business. Le due variabili organizzative dell'autonomia e del controllo che vengono bilanciate nel modello divisionale, possono essere integrate o sostituite da una terza: la cooperazione.

Facendo leva sulle tre variabili della autonomia, del controllo e della cooperazione, è stata infine effettuata una verifica empirica su di un campione di gruppi bancari. Da un lato, per tale campione di gruppi bancari, è stato misurato il grado di diversificazione nelle sue configurazioni di ampiezza e intensità, dall'altro sono stati misurati i tratti culturali corrispondenti ai tre concetti di autonomia, controllo e cooperazione mediante la metodologia della text analysis. La verifica effettuata ha individuato una correlazione positiva tra la crescita della diversificazione e le culture della cooperazione e dell'autonomia.

2. Introduzione

Allo scopo di individuare eventuali caratteristiche culturali specifiche dei gruppi bancari maggiormente diversificati, la presente ricerca approfondisce la tematica della relazione tra la diversificazione e la cultura aziendale. L'eventuale presenza di una relazione tra le due variabili viene poi sottoposta ad una specifica verifica empirica.

L'analisi svolta corrisponde ai capitoli tre e quattro. La verifica empirica viene descritta nei capitoli cinque e sei.

Nel capitolo tre, l'analisi è stata rivolta alla generale gestione dell'integrazione nei gruppi bancari diversificati.

Nel paragrafo 3.1 sono state individuate le determinanti, gli obiettivi e le problematiche da governare a seguito della scelta strategica della diversificazione;

Nel paragrafo 3.2 sono stati descritti i possibili assetti organizzativi e istituzionali conseguenti alla scelta della diversificazione;

Nel paragrafo 3.3. sono stati evidenziati i più importanti fattori da governare da parte del management nel processo di integrazione. Tra di essi, la cultura aziendale.

Nel paragrafo 3.4. sono evidenziate le principali metodologie in uso per la misurazione della diversificazione. Particolare rilievo va attribuito agli studi di industrial organization che effettuano una analisi della diversificazione in base a parametri "esterni".

Nel capitolo quattro si approfondisce la relazione tra la diversificazione e la cultura aziendale nonché il ruolo dell'organizzazione nell'impresa multi business. Ancorché l'assetto organizzativo tipico dell'impresa multi business sia divisionale, si evidenzia come altre variabili possano entrare in gioco facendolo evolvere verso forme diverse.

Nel paragrafo 4.1 viene approfondito il ruolo della cultura aziendale come risorsa e come gli studi della "Resource based view" dell'impresa considerino le risorse stesse determinanti ai fini delle scelte strategiche aziendali.

Nel paragrafo 4.2 si pone l'attenzione sulle capacità organizzative dell'impresa come fattore abilitante rispetto alla strategia e la loro relazione rispetto alla cultura aziendale.

Nel paragrafo 4.3 rivolge l'attenzione verso l'impresa multi business ed il tema della "coerenza" al suo interno intesa come integrazione di risorse e capacità tra le linee di business ma anche come integrazione delle conoscenze e delle capacità di apprendimento.

Nel paragrafo 4.4 viene descritta una evoluzione rispetto al tradizionale modello organizzativo divisionale indicativa di un approccio culturale diverso più incentrato verso la gestione della conoscenza e dell'apprendimento.

Il paragrafo 4.5 evidenzia come, ai fini della gestione dell'integrazione, sia possibile orientare i comportamenti individuali attraverso meccanismi organizzativi di coordinamento (progettazione organizzativa) e mediante soluzioni per incoraggiare, ad esempio, lo scambio di informazioni tra le

persone (progettazione sociale). Inoltre, viene descritto il concetto di "cooperazione conveniente".

Il paragrafo 4.6. infine, sintetizza nei concetti di autonomia, controllo e cooperazione gli elementi chiave che condizionano le scelte organizzative dell'impresa. In particolare, si ipotizza la crescente importanza della cooperazione e dell'autonomia al crescere della diversificazione anche a scapito del controllo.

Il capitolo 5, illustra il campione e la metodologia utilizzata per la misurazione della diversificazione e della cultura aziendale. La diversificazione viene misurata in base ai suoi profili di ampiezza e intensità. La cultura aziendale viene misurata, mediante la tecnica della text analysis, con riferimento ai concetti di cooperazione, controllo e autonomia di cui si vuole verificare empiricamente la presenza nei gruppi bancari maggiormente diversificati.

Il capitolo 6 mostra le evidenze derivanti dalla verifica empirica effettuata in materia di relazione tra la diversificazione e le variabili culturali citate.

3. La gestione dell'integrazione nei gruppi bancari diversificati

3.1 Definizione e cause della diversificazione

Un'impresa diversificata è un'impresa operante su più aree strategiche di affari (ASA). Mottura (2006) definisce l'Area strategica di affari come "una situazione dove la combinazione tra prodotti, segmenti di mercati e sistema di risorse presenta relazioni interne strette e distintive, tali da giustificare una considerazione e un approccio imprenditoriale strategici specifici".

Ogni ASA è caratterizzata pertanto da una propria combinazione di tre componenti: prodotti e servizi, segmenti di clientela e risorse.

Si è in presenza di diversificazione totale quando, nell'impresa diversificata, le diverse ASA non condividono nessuna delle tre componenti sopra indicate. Mottura a questo riguardo fa notare come tale fattispecie non sia riscontrabile per gli intermediari finanziari (cioè non si riscontrano in effetti casi di ingresso in ASA aventi le tre componenti diverse da quelle presenti nell'ASA di provenienza).

Si è invece in presenza di diversificazione parziale nel caso le diverse ASA condividano una o due delle tre componenti. In tali casi si è in presenza di diversificazione correlata (correlazione che potrebbe essere definita bassa se si condivide una componente su tre, elevata se si condividono due componenti)¹.

Con specifico riferimento alla fattispecie della banca, Mottura (1996) evidenzia come la stessa vada considerata come una impresa diversificata per il fatto stesso di essere un intermediario creditizio. La banca gestisce infatti produzioni diversificate cioè strumenti e servizi di pagamento, di finanziamento e di investimento. Ognuna di queste linee di prodotto ha una sua "base tecnologica" o tecnologia di processo e fa riferimento ad un proprio mercato definibile come principale. I servizi di finanziamento sono destinati prevalentemente alle imprese, i servizi di investimento alle famiglie e i servizi di pagamento sono scambiati con entrambe le categorie di clientela ancorché secondo una differenziazione di strumenti che dipende dai bisogni specifici delle due categorie di clientela. Mottura evidenzia come, ancorché in prima approssimazione si potrebbe rilevare che per almeno due attività (servizi di investimento e servizi di finanziamento) si sia in presenza di diversificazione non correlata, l'esame delle combinazioni produttive e delle combinazioni prodotti/mercati mostra come si sia invece in presenza di forti correlazioni. Si rileva infatti che:

¹ Mottura (1996), pag. 18-19, evidenzia, sulla base delle diverse tipologie di diversificazione elaborate da Rumelt, come si possa distinguere tra "diversificazione correlata e quella non correlata e, all'interno della prima, le forme o stati di correlazione stretta (constrained relatedness, quando le diverse attività sono fra loro collegate da fattori di correlazione fra loro largamente comuni e condivisi) o di correlazione semplice (linked relatedness, quando i fattori di correlazione sono bidirezionali e diversi, cioè fra due attività sussiste un fattore di correlazione diverso da quelli che a loro volta collegano tali attività con le altre)". Nel secondo caso, perciò, nel caso vengano svolte tre attività A, B e C, può esserci una correlazione tra A e B, una diversa correlazione tra B e C e nessuna correlazione tra A e C.

- ogni singolo segmento di clientela utilizza una pluralità di servizi offerti dalla banca (fenomeno di "market concentricity", cioè la diversificazione si concentra su singoli segmenti di mercato);
- ogni singolo prodotto o servizio viene offerto e negoziato in diversi mercati. In tal caso la diversificazione riguarda i mercati, mentre in tal caso il fattore di correlazione è costituito dal prodotto ("product concentricity")
- le combinazioni produttive avvengono secondo una modalità di produzione/distribuzione congiunta. Il fatto che le linee di prodotto utilizzino fattori o risorse comuni può essere rilevato con riguardo alla rete distributiva, la tecnologia di elaborazione dei dati, estesi segmenti della forza lavoro, l'expertise e la professionalità finanziarie ("technological concentricity").

Per i motivi sopra menzionati, qualora si rilevi che, per le diverse combinazioni produzioni – mercati si condividono gli stessi processi e gli stessi mercati e si utilizzano in misura rilevante le risorse comuni, appare perciò evidente come la banca possa essere considerata un caso di forte diversificazione correlata con un altrettanto elevato grado di "concentricità". In realtà Mottura per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, rileva che, ad esempio per la famiglia dei prodotti di finanziamento, la strategia di diversificazione si muove secondo un processo dinamico e sequenziale che, nell'ottica del valore/utilità del servizio al cliente, punta ad assicurare una personalizzazione dei servizi in base ai bisogni di quest'ultimo. La diversificazione progressiva anche all'interno della stessa famiglia di prodotto comporta una parallela diversificazione della base tecnologica (di prodotto o di processo). Lo spostamento verso famiglie di servizi caratterizzate da minore comunanza di base tecnologica² sposta perciò il modello di diversificazione dell'intermediario dalla contrained relatedness verso la linked relatedness.

L'obiettivo della strategia della diversificazione, spiega Mottura (2006), in coerenza con il fine istituzionale dell'impresa è quello del miglioramento della performance reddituale. Il posizionamento in ASA nuove deve essere pertanto conveniente rispetto al posizionamento nelle ASA precedenti e deve assicurare un miglioramento in termini di ROE aggiustato per il rischio. A questo si aggiunge l'obiettivo di "stabilizzare la redditività aziendale grazie ad un approccio di portafoglio intuitivamente guidato dal criterio della correlazione possibilmente non positiva"³.

Schwizer (1996) definisce quali siano le determinanti della diversificazione distinguendo tra fattori causali di origine esterna ed interna.

I fattori causali di origine esterna sono riferibili all'evoluzione del contesto ambientale e istituzionale in cui l'impresa opera.

Dal lato della domanda, in generale, la scelta di diversificazione viene ricondotta alla saturazione del mercato di origine dell'impresa, all'obsolescenza

² Ad esempio "combinazioni di capitale-lavoro molto diverse riguardano i prodotti di finanziamento a ML termine e i servizi di corporate finance. I primi richiedono una componente di capitale molto rilevante, i secondi comportano una gamma di professionalità molto più estesa. Tuttavia le due famiglie condividono un fattore fondamentale di expertise per il fatto che i servizi di entrambe trovano comune fondamento nella capacità professionale di valutare il rischio d'impresa con riferimento al suo ciclo finanziario, alla sua capacità di rimborso, alla sua strategia".

³ Mottura (2006), pag. 103.

della tecnologia impiegata, all'aumento della concorrenza nel settore di attività tradizionale.

In considerazione del fatto che in generale la teoria economica colloca la diversificazione nelle fasi più avanzate dei processi di sviluppo dell'impresa, si individuano come cause esogene del processo di diversificazione i tassi di crescita attesi per il mercato tradizionale dell'impresa confrontati con quelli relativi ai settori in cui esistono opportunità di ingresso, nonché il contesto istituzionale e normativo del comparto.

L'impresa tenderà perciò a diversificare verso settori a più elevato tasso di crescita quando i prodotti offerti nel proprio settore di attività tradizionale presentano un tasso di crescita stagnante o in declino⁴.

Dal lato dell'offerta lo stimolo alla diversificazione può derivare da una analoga scelta di diversificazione fatta dai concorrenti diretti o dal potenziale ingresso di concorrenti diversificati in presenza di un allentamento delle barriere all'entrata di tipo istituzionale. In tal caso la scelta di diversificazione ha una connotazione sostanzialmente difensiva volta a mantenere la propria posizione competitiva o assicurarsi una opportunità di sopravvivenza.

Si sottolinea inoltre come il grado di concentrazione influisca sulla scelta di diversificazione. Una struttura meno concentrata in un settore fornisce delle opportunità di crescita che possono orientare in quella direzione le scelte di diversificazione dell'impresa operante in un settore con elevata concentrazione. Infine, un ruolo importante ai fini della scelta di diversificazione va certamente attribuito al progresso tecnologico nonché al sistema di regolamentazione pubblica del settore di riferimento.

Mottura (2006) evidenzia come gli elementi sopra menzionati siano riconducibili ad un approccio di studio che tende a puntare la propria attenzione sui fattori esogeni del comportamento e della performance d'impresa (approccio riconducibile agli studi di "Industrial organization economics"). Tale approccio si basa sul paradigma struttura - condotta - performance, in base al quale, appunto, la struttura del settore (dell'offerta) viene assunta come esogena mentre la condotta e la performance dell'impresa sono variabili endogene.

Ancorché, spiega Mottura, in origine il modello SCP sia stato applicabile al settore bancario, essendone i confini e la composizione strettamente determinati e regolati dagli ordinamenti creditizi, si osserva come tale fondamento si sia sempre più indebolito, da un lato per la progressiva deregolamentazione degli orientamenti creditizi (dalla regolamentazione strutturale a quella prudenziale), dall'altro perché le scelte di diversificazione e le economie di produzione congiunta rendono la struttura una variabile endogena (rendendo inoltre meno determinabile la stessa definizione di settore).

Con riferimento ai fattori causali della diversificazione aventi origine interna all'impresa, Schwizer (1996) evidenzia come le reazioni delle imprese allo stimolo alla diversificazione derivante dalle variabili ambientali dipendano dalle

⁴ Schwizer osserva che in alternativa alla scelta di diversificazione, l'impresa potrebbe fare una scelta di "integrazione verticale interiorizzando fasi a monte e a valle [...] al fine di contenere i costi medi unitari e puntando ad una leadership di costo".

condizioni gestionali e organizzative e dai profili manageriali e culturali dell'impresa.

Spiega Mottura che, secondo l'approccio della "Resource view of the firm", la strategia e la performance dell'impresa (e quindi anche la diversificazione) sono condizionate dalla capacità dell'impresa di "allineare la struttura interna (risorse e organizzazione) alle mutevoli condizioni dell'ambiente di riferimento"⁵.

Se, perciò, la dimensione del cambiamento ambientale impone all'intermediario una trasformazione corrispondente ad un confine minimo al di sotto del quale la propria posizione di mercato è minacciata, le caratteristiche individuali (che Schwizer distingue in oggettive e soggettive) definiscono una soglia di trasformazione massima al di là della quale le combinazioni prodotto - mercato - risorse non sarebbero più gestite in maniera economicamente e finanziariamente soddisfacente.

Nel primo caso, pertanto, le risorse dell'impresa rappresentano un vincolo ai fini della realizzazione della strategia, nel secondo caso assumono "una funzione di stimolo autonomo della strategia di diversificazione, segnandone in modo determinante le direttrici e l'intensità"⁶.

Mottura spiega che esiste un elevato consenso riguardo al fatto che le risorse dell'impresa abbiano un ruolo centrale nonché primario nella strategia della diversificazione. Si ritiene pertanto giustificata la scelta di analizzare la strategia della diversificazione degli intermediari finanziari secondo l'ottica della resource view of the firm.

Schwizer, evidenzia come esistano delle caratteristiche gestionali e organizzative dell'impresa, definibili come "oggettive", che possono essere alla base della scelta di diversificazione. Si tratta delle risorse tecnologiche, finanziarie e manageriali dell'impresa, qualora le stesse siano disponibili nonché riconvertibili nelle nuove attività.

L'analisi delle caratteristiche sopra indicate non può non valutarne gli aspetti economici: i benefici della diversificazione possono infatti derivare dall'uso di risorse comuni che generano economie di produzione congiunta (scope economies)⁷. Grant (1998) evidenzia al riguardo come l'argomento più generale a sostegno dei benefici della diversificazione si focalizzi proprio sulle economie di produzione congiunta.

Tali economie sono originate dall'uso di risorse tangibili, intangibili e capacità organizzative.

Le risorse tangibili sono le reti distributive, i sistemi IT, la forza vendita e i laboratori di ricerca. Grant a questo riguardo osserva che l'economia di produzione congiunta si realizza attraverso l'eliminazione di duplicazioni

⁵ Mottura (2006) pag. 110.

⁶ Schwizer (1996), pag. 29.

⁷ "Vi è convenienza a diversificare quando, dati due output x e y, il costo della loro produzione congiunta è inferiore alla somma dei costi della loro produzione disgiunta:

$$C(x,y) < C(x) + C(y)$$

quindi, l'impresa che già produce x ha non solo convenienza ma anche uno specifico vantaggio competitivo a produrre pure y, poiché potrà collocare questi prodotti a minor prezzo o con maggior profitto sui rispettivi mercati" (Mottura. 2006, pag. 105).

presenti nei diversi business. Inoltre, maggiori sono i costi fissi di questi fattori, maggiori sono le economie di scopo realizzabili dall'uso comune degli stessi.

Le risorse intangibili sono i marchi, la reputazione, la tecnologia. Economie di produzione congiunta possono derivare dal trasferimento di tali caratteristiche da un business all'altro ad un basso costo marginale.

Le capacità organizzative sono le capacità di gestione del marchio, di marketing, tecnologiche. Le più rilevanti si ritiene siano le competenze di "general management" (presenti al livello di capogruppo).

Rilevante è poi il tema dell'uso delle risorse. Chatterjee e Wernerfelt (1991) evidenziano come l'impresa diversifichi per utilizzare le risorse in eccesso rispetto all'attività tradizionale. In particolare spiegano che alcune risorse come le risorse fisiche (ad es. impianti, attrezzature) e finanziarie possano essere utilizzati solo fino a quando non siano esaurite. Al contrario, altre risorse, come quelle intangibili, possono essere utilizzate in maniera ripetuta su prodotti differenti impattando in maniera ridotta sull'efficacia dell'operatività originaria. Queste ultime sono le risorse facenti parte del capitale umano dell'impresa sotto forma di conoscenza ed expertise⁸.

Mottura precisa che le risorse, ancorché siano in eccesso vanno probabilmente ricombinate ai fini della nuova attività produttiva con altre risorse. Anche di queste ultime si dovrà comunque accertare la disponibilità. Inoltre, la risorsa eccedente non significa necessariamente che sia disponibile⁹.

Occorre poi considerare che anche il caso opposto delle risorse disponibili ma non eccedenti è possibile. E' il caso delle risorse immateriali.

Infine, occorre rivolgere l'attenzione anche verso i concetti di specificità e fungibilità.

Schwizer (1996) evidenzia infatti come la presenza di risorse eccedenti sia solo condizione necessaria per avviare la diversificazione ma non sufficiente. E' essenziale poi la riconversione di tali risorse verso le nuove combinazioni produttive e questo può avvenire in presenza di adeguate capacità manageriali e tecniche.

Una risorsa si definisce specializzata "quando la definizione dei suoi caratteri è specifica per l'uso che se ne fa o se ne vuol fare [...]. Viceversa una risorsa si definisce fungibile quando [...] può essere impiegata (svolgere una funzione) in combinazioni produttive diverse"¹⁰.

Ai concetti di specificità e fungibilità va poi aggiunto il concetto del costo di conversione. Quest'ultimo riguarda sia l'adattamento della risorsa alla diversa combinazione produttiva sia la presenza di eventuali costi precedentemente sostenuti e non recuperabili. Spiega Mottura che il concetto del costo di conversione se, da un lato, è chiaro nel caso del reimpiego, ad es., di risorse tecniche, dall'altro è certamente meno individuabile nel caso delle risorse

⁸ A questo riguardo Schwizer (1996) pag. 30, evidenzia come le risorse eccedenti, utilizzabili ai fini della diversificazione, potrebbero derivare da un calo della domanda nel business di provenienza oppure "da economie di apprendimento e da accumulo di conoscenza e di altre risorse intangibili".

⁹ Si fa l'esempio, per gli intermediari finanziari, dell'addetto alla gestione della clientela PMI, il cui tempo non totalmente impegnato nella specifica attività non può essere reimpiegato in attività diverse.

¹⁰ Mottura (2006), pag 114.

immateriali (in particolare quando vengano reimpiegate competenze professionali e manageriali).

In considerazione del fatto che per gli intermediari finanziari, le risorse prevalenti sono immateriali, si evidenzia allora come in questo settore il tema della specializzazione delle risorse sia sottovalutato ed il grado di fungibilità delle risorse sia spesso illusoriamente sopravvalutato.

Riconducendo le tematiche sin qui esposte ai necessari profili che devono essere tenuti in considerazione ai fini di una valutazione economica sulla convenienza della diversificazione, occorre allora considerare come tale decisione dipenda da un vantaggio della scelta di diversificazione (economie di produzione congiunta) rispetto ad una scelta alternativa di specializzazione (economie di scala)¹¹.

Inoltre, spiega Schwizer, la scelta della diversificazione diventa conveniente se è possibile individuarne adeguatamente i contenuti e l'ampiezza ottimali. In particolare, occorre poter definire un "limite di efficienza della diversificazione oltre il quale l'ulteriore estensione degli ambiti operativi ricoperti da una medesima impresa si tradurrebbe in un'eccessiva complessità organizzativa o gestionale non adeguatamente governabile in una logica unitaria"¹².

Il limite alla convenienza della scelta di diversificazione è allora dato dal punto di equilibrio fra economie di scala, di produzione congiunta e diseconomie di natura organizzativa.

Oltre alle logiche di tipo organizzativo od economiche, sin qui descritte, alla base della scelta di diversificazione, Schwizer evidenzia come tale scelta in effetti possa dipendere anche da altre logiche, di tipo "soggettivo", riguardanti le persone che compongono il vertice dell'impresa.

Tali aspetti soggettivi sono riconducibili alle competenze del vertice aziendale, ad aspetti legati alla cultura organizzativa e, infine, alla coerenza tra la funzione obiettivo del management e di chi detiene la proprietà dell'impresa.

Per quanto attiene alle capacità professionali e personali del top management aziendale, si osserva come le stesse, in un contesto di razionalità limitata, possano portare ad una lettura imperfetta dell'ambiente in cui si opera e a scelte non ottimali.

Le scelte di diversificazione possono poi essere condizionate dalla cultura aziendale. Per cultura si intende "l'insieme di valori, di conoscenze, di simboli, di credenze, di atteggiamenti condivisi da un gruppo di individui [...] che assumono valore normativo, orientandone i comportamenti individuali e collettivi e le scelte in termini di strumenti e tecniche gestionali"¹³.

In pratica il comportamento dell'impresa e del suo management risulta anche essere il frutto delle esperienze passate e la memoria dell'organizzazione condiziona il modo in cui viene percepito l'ambiente esterno e conseguentemente le scelte che vengono fatte.

¹¹ Schwizer evidenzia infatti come, ai fini della scelta di diversificazione, siano importanti anche le economie di scala. Questo sia allo scopo di valutare la scelta della diversificazione rispetto ad una scelta alternativa di concentrazione nel medesimo settore (ed ai benefici derivanti dal conseguimento di economie di scala), sia come condizione alla base della presenza di risorse in eccesso (che se presenti rappresentano uno stimolo alla scelta della diversificazione).

¹² Schwizer (1996), pag. 31. Vedi al riguardo anche Mottura (2006), pag. 126.

¹³ Schwizer (1996), pag.43.

Infine, occorre considerare che le finalità dei manager possono non essere allineate con le finalità di chi detiene la proprietà dell'impresa. Si tratta di una fattispecie studiata dalla teoria dell'agenzia in base alla quale le scelte del management, invece di essere improntate esclusivamente alla massimizzazione dei profitti dell'impresa, potrebbero derivare da comportamenti opportunistici tesi a perseguire il prestigio personale (attraverso, ad esempio, la sola crescita dimensionale dell'azienda) oppure alla tutela delle posizioni raggiunte mediante la difesa delle quote di mercato, al fine di ridurre il rischio e stabilizzare il reddito.

3.2 La diversificazione ed i conseguenti assetti organizzativi e istituzionali

Schwizer (1996) evidenzia come, a fronte della scelta strategica di diversificazione effettuata, sia particolarmente rilevante la verifica delle condizioni di efficienza ad essa connesse. A questo riguardo si rileva allora come l'economicità delle combinazioni produttive dipenda sia dalle diverse forme di interdipendenza tra singole attività sia dalla capacità dell'impresa di governare la complessità che da tali interdipendenze deriva.

Di qui nasce la necessità di accompagnare la strategia della diversificazione con opportune modifiche nella struttura organizzativa: è questo il tipico caso del passaggio da una struttura organizzativa funzionale dell'impresa normalmente dedicata ad una sola Area strategica d'affari alla struttura divisionale che viene adottata dall'impresa che diversifica in aree d'affari diverse.

De Angeli (2005), con specifico riferimento ai gruppi bancari, distingue tre configurazioni "pure" di assetto organizzativo¹⁴: la configurazione funzionale, la divisionale e la federale.

L'assetto del gruppo funzionale, è caratterizzato da una capogruppo organizzata per funzioni che svolge un limitato grado di coordinamento verso le controllate che godono di un elevato livello di autonomia/imprenditorialità.

Si tratta di un assetto organizzativo coerente con una ridotta complessità gestionale e ambientale. L'evoluzione della complessità e competitività dei sistemi finanziari e la tendenza alla diversificazione geografica e produttiva hanno fatto emergere i limiti di un modello che effettua un controllo blando sulle controllate¹⁵, è soggetto a comportamenti ostruzionistici da parte di queste ultime e presenta una scarsa tensione all'efficienza.

¹⁴ "L'assetto organizzativo aziendale è il risultato delle combinazioni delle scelte compiute in merito a: modalità di divisione del lavoro fra i diversi soggetti; meccanismi di coordinamento; autonomia decisionale assegnata a ciascun operatore dell'organizzazione; flussi di informazione e di decisione inerenti alla condotta gestionale; meccanismi che governano il rapporto tra performance individuali e incentivi ricevuti. Più formalmente esso rileva dal vario configurarsi delle variabili organizzative: la struttura organizzativa (che attiene alla struttura dei compiti e individua le gerarchie) e i sistemi operativi volti a indirizzare i comportamenti dell'organizzazione e dei soggetti ad essa appartenenti nella direzione desiderata (quali i sistemi di pianificazione e controllo, di selezione di personale, di remunerazione, formazione, carriera, ecc.)" Poli F. (2005), "L'evoluzione del sistema bancario italiano e gli assetti organizzativi dei gruppi creditizi", pag. 104, in De Angeli (2005).

¹⁵ Si tratta di un modello organizzativo caratteristico di capogruppo che svolgono un'attività bancaria tradizionale. Eventuali controllate operanti in settori più innovativi poste alle

Il modello divisionale, supera gli elementi di debolezza del modello funzionale venendo definito da De Angeli come l'“approdo organizzativo per le grandi imprese diversificate”. In esso ogni area strategica di affari viene gestita da una specifica divisione responsabile dei risultati economici ottenuti. Spiega Schwizer (1996) come in questo caso i direttori di Divisione abbiano “ampia autonomia nella gestione dei singoli rami d'azienda, nel rispetto della specificità delle diverse combinazioni produttive sul piano sia strategico [...] sia organizzativo [...]”¹⁶. D'altro canto il modello divisionale mantiene al centro la definizione degli obiettivi, l'allocazione delle risorse alle Divisioni ed il controllo degli scostamenti rispetto agli obiettivi ¹⁷. I comportamenti opportunistici delle controllate tendono a ridursi essendo oggetto del monitoraggio dei capi divisione e della capogruppo che ne valuta i risultati ai fini dell'effettuazione delle scelte strategiche di propria competenza in materia di riallocazione del capitale.

La divisionalizzazione può avvenire per prodotto, segmento di clientela, area geografica. Nel caso delle divisioni di prodotto, esse possono, ad esempio, derivare dal fatto che una holding mista decida di gestire al proprio interno le attività tradizionali convogliando verso società prodotto, assimilabili a divisioni esterne, le attività più innovative. Altra possibilità sono le divisioni di prodotto interne alla capogruppo originate, ad esempio, da una scelta di autonomia gestionale finalizzata ad esercitare una maggiore spinta verso la crescita di determinate attività.

Nel caso delle divisioni per segmento di clientela, viene sottolineato il “notevole sforzo di integrazione” necessario a coordinare tra loro società controllate operanti per prodotti e canali distributivi in modo da costruire una offerta specifica per il segmento di clientela.

Le divisioni per area geografica, tipiche dei gruppi di grande dimensione, sono invece originate dal riconoscimento di specificità territoriali da soddisfare con una offerta più mirata verso i segmenti di clientela che vi operano.

Il modello di gruppo federale, risponde infine all'esigenza delle banche di raggiungere delle economie di scala tramite l'aggregazione preservando allo stesso tempo i propri caratteri distintivi in termini di identità operativa e di rapporto consolidato che, tipicamente, le banche locali hanno con il proprio mercato geografico di riferimento. Il modello consiste di una capogruppo che assicura un governo unitario forte del gruppo composto da società prodotto, banche federate (banche-rete) e società strumentali. I benefici legati a questo modello derivano ad es. dalla capacità di mantenere un governo unitario

dipendenze della direzione generale sono in generale soggette ad un controllo poco stringente proprio in virtù della loro specializzazione.

¹⁶ Schwizer (1996), pag 83.

¹⁷ Mottura (2006) evidenzia come, in presenza di diversificazione, la costituzione di un modello divisionale determini sovrapposizioni o duplicazioni derivanti dal fatto che, nella fase iniziale della divisionalizzazione, le diverse unità organizzative “possiedono o svolgono rispettivamente fattori produttivi, risorse, prodotti e funzioni e processi uguali”. A questo deve seguire necessariamente un processo di riorganizzazione (accentramento delle professionalità e delle competenze, sfruttamento delle economie di scala o di scopo, ecc.) destinato a portare alla costituzione di quattro tipologie di unità organizzative: prevalentemente dedicate alle attività sui mercati, alle attività di produzione, di servizio specialistico, di servizio caratterizzate da una prevalente funzione di coordinamento.

risolvendo problemi di governance e, per gli stessi motivi, dalla capacità del modello di rimuovere possibili ostacoli verso nuove aggregazioni. Punti di debolezza sono invece la possibilità che l'attività di coordinamento svolta dalla capogruppo si scontri con modalità operative e culture aziendali assai diverse tra le banche-rete, oltre che al manifestarsi di resistenze da parte di queste ultime ad accettare ridimensionamenti della propria autonomia produttiva a fronte di accentramenti presso le società prodotte.

De Angeli evidenzia, infine, che i modelli "puri" sopra descritti nella realtà, a causa della loro continua evoluzione per recepire i fattori di innovazione e cambiamento che si susseguono e per coprire ambiti di attività sempre più complessi, si evolvono verso modelli organizzativi "ibridi". In questo caso emergono, spiega, "organizzazioni matriciali che cercano di implementare simultaneamente e contemperare le caratteristiche di strutture divisionali per prodotti e segmenti di clientela e strutture funzionali".

La scelta strategica della diversificazione assume inoltre connotati organizzativi diversi a seconda che l'impresa abbia scelto di diversificare all'interno di una medesima struttura o tramite crescita esterna¹⁸. Osserva Schwizer come nella crescita interna risiedano migliori capacità di individuare e sfruttare le interdipendenze strategiche e operative presenti tra le diverse unità presenti nella medesima struttura rispetto a quanto sia possibile fare nel caso di acquisto di unità preesistenti "estranee per cultura e tradizione storica ai meccanismi gestionali dell'impresa acquirente"¹⁹. Questo, sottolineando ancora il ruolo chiave, ai fini del raggiungimento delle economie di diversificazione, del tema della gestione delle interrelazioni (ripartizione dei costi fissi relativi a fattori produttivi, strutture e risorse manageriali su più linee di prodotto).

Quanto detto, introduce un secondo profilo di analisi da affiancare agli approfondimenti fatti in materia di assetti organizzativi: il profilo relativo all'assetto istituzionale, cioè la specifica forma giuridico - societaria degli intermediari²⁰ che, in generale, distingue le due fattispecie del gruppo creditizio²¹ e della banca universale²².

Il caso del gruppo viene a coincidere con la scelta della crescita esterna tramite l'acquisizione di società esistenti o la costituzione di nuove società. Il caso della

¹⁸ Al riguardo Mottura (2006) evidenzia che nella scelta tra diversificazione per linea interna o esterna, abbia un peso molto rilevante il livello di disponibilità e fungibilità delle risorse utilizzate nell'attività di provenienza. Importante inoltre, è la distanza, in termini di diversità, della nuova ASA in quanto ciò determina il grado di utilizzabilità delle risorse. La diversificazione per linea interna è pertanto realizzata grazie al conferimento dei fattori disponibili (eventualmente integrati con l'acquisto sul mercato di quelli mancanti), mentre la crescita esterna richiederà l'acquisto nel mercato dell'intera combinazione produttiva (una impresa già operante nell'ASA obiettivo).

¹⁹ Schwizer (1996), pag. 82.

²⁰ Poli F. (2005), "L'evoluzione del sistema bancario italiano e gli assetti organizzativi dei gruppi creditizi", pag. 104, in De Angeli (2005).

²¹ Tra i motivi alla base della genesi dei gruppi si evidenziano i vincoli imposti dalle autorità di vigilanza, il fenomeno della concentrazione (acquisizione di società già operanti), nonché la scelta strategico organizzativa basata sui vantaggi che si ritiene abbia tale modello rispetto ad altri. Oriani M. (2005), "Le principali configurazioni organizzative degli intermediari bancari: elementi distintivi e profili di criticità", in De Angeli (2005).

²² "L'elemento connotante la banca universale è quello di essere un'impresa unica che si caratterizza per un'estrema varietà e completezza di offerta [...]" Oriani M. (2005), pag. 25, in De Angeli (2005).

banca universale, va invece collegato ad uno sviluppo di nuove combinazioni produttive nell'ambito della medesima società.

Dal confronto dei due modelli istituzionali, Schwizer evidenzia come il modello del gruppo presenti alcuni elementi di vantaggio rispetto al modello dell'impresa unitaria:

- La possibilità di semplificare i compiti di direzione e gestione dei processi produttivi e distributivi, dato che le diverse combinazioni prodotti/mercati/tecnologie corrispondono ad unità indipendenti ed omogenee al loro interno (snellezza operativa);
- Flessibilità derivante dalla maggiore possibilità di entrata/uscita dai diversi comparti di attività che deriva dall'acquisto/cessione di società;
- Possibilità di accordi equity/non equity (quindi con/senza scambio di partecipazioni);
- Crescita professionale del management, con attribuzione di funzioni manageriali di alto livello ai responsabili delle combinazioni produttive (nonché società), crescita del livello di soddisfazione e diffusione della cultura "imprenditoriale";
- Maggiore efficacia competitiva data la maggiore adattabilità alle realtà dei diversi mercati di operatività.

A fronte di tali vantaggi, si segnala come siano poi comunque salvaguardate le logiche dell'impresa unitaria per quanto attiene, ad esempio:

- la direzione strategica unitaria (processi di pianificazione e controllo di gestione al livello di gruppo);
- la possibilità di accentramento di attività comuni (ad es. la funzione finanziaria);
- la forza contrattuale sul mercato dei capitali.

D'altro canto, l'efficienza del gruppo risulta limitata da:

- i costi di coordinamento per assicurare la gestione unitaria (rapporti tra capogruppo e società controllate). Oriani (2005) evidenzia come per il gruppo la direzione unitaria non sia scontata e sia rilevante contemperare la direzione unitaria (tale da evitare ostruzionismi/spinte centrifughe) con la snellezza necessaria alle controllate per adattarsi all'ambiente esterno;
- i costi di integrazione tra funzioni produttive (unità interne o esterne) e distributive (rete territoriale)²³;
- costi di controllo dei rischi (derivanti dal prevalere di un coordinamento su base negoziale piuttosto che gerarchica);
- minori economie nei costi di produzione in quanto gli organi direzionali governano meno i diversi processi produttivi e distributivi relativi alle diverse attività.

In estrema sintesi, il modello del gruppo risulterebbe preferibile sotto il profilo strategico ai fini della diversificazione potendola realizzare in tempi relativamente brevi nonché ad ampio raggio. Per contro, presenta maggiori

²³ Oriani (2005) spiega che "Le difficoltà di collegamento tra le diverse unità operative implicano non solo una gestione meno unitaria dei servizi e delle risorse umane e una più complessa determinazione del fabbisogno globale della clientela, ma anche maggiori problemi nella trasmissione delle informazioni che possono generare inefficienti duplicazioni nel processo produttivo e che, in generale si traducono in una limitata possibilità di accedere a economie di informazione".

difficoltà per la gestione degli scambi interni, la capacità di utilizzare risorse comuni e in materia di controllo di gestione sulle diverse società controllate.

Tra i fattori in grado di contenere i potenziali elementi di debolezza del modello del gruppo, Oriani segnala l'importanza di una chiara definizione dei ruoli e responsabilità tra le diverse unità organizzative. Il ruolo cruciale degli assetti di governance richiede pertanto l'individuazione della natura della capogruppo e la conseguente individuazione, tra i modelli d'integrazione possibili, di quello che meglio può agevolare lo sviluppo di relazioni funzionali tra capogruppo e controllate. A questo riguardo, al vertice del gruppo può essere una holding pura o una holding mista. La prima non svolge attività operativa ma si occupa della gestione strategica e del coordinamento del gruppo. Ad essa si associa un ruolo di sostanziale neutralità rispetto agli interessi delle diverse società controllate e "può essere adatta ad armonizzare culture assai difformi tra gli intermediari facenti parte del gruppo e ad agevolare il processo d'integrazione fra controllate che presentano vocazioni e mission eterogenee"²⁴.

Il caso della holding mista tende a prevalere quando il gruppo risulti da un processo di espansione e crescita esterna posto in essere da un intermediario bancario. L'integrazione ed il coordinamento all'interno del gruppo in questo caso sono normalmente l'espressione della cultura aziendale presente in capo alla capogruppo. Non si realizza inoltre una separazione tra gestione operativa e strategica mediante lo sviluppo di competenze professionali e risorse distinte. Con riferimento al tema della gestione interna o esterna dei servizi finanziari, Schwizer evidenzia un elenco di modalità di gestione alternative, ordinandole in base ad un grado decrescente di integrazione:

- piena integrazione secondo il modello della banca universale;
- banca che controlla una società prodotta priva di funzioni operative e distributive ma in possesso unicamente di attività amministrative. Queste ultime mantenute all'esterno data la particolare specificità (ad es. la gestione del bene nell'attività di leasing);
- banca che controlla una società che opera senza funzioni distributive e che conseguentemente si appoggia alla rete territoriale della controllante;
- banca che controlla una società che svolge tutte le attività amministrative, commerciali, distributive;
- partecipazione di minoranza in una società specializzata (anche mediante accordi o alleanze con altre banche).

I fattori che vengono presi in considerazione per la scelta tra le diverse alternative sono di tipo strategico, organizzativo, economico – finanziario, patrimoniale e fiscale.

Sotto il profilo strategico occorre innanzitutto tenere in considerazione la situazione concorrenziale dei mercati di sbocco dei diversi servizi finanziari proposti che possono presentare significative differenze dal lato della domanda (tipo di bisogni soddisfatti) e dell'offerta (caratteristiche degli altri produttori), dei confini geografici dei mercati (ad es. rilevanza del fattore "localizzazione" per i servizi al dettaglio e quelli all'ingrosso), dell'innovazione finanziaria, del tasso di sviluppo.

Se, pertanto, per alcuni clienti e prodotti è possibile operare come banca, in altri casi può essere preferibile ricorrere all'approccio al mercato di una società

²⁴ Oriani (2005), pag. 37.

esterna che adotta un modello di maggiore specializzazione operativa nello specifico comparto (e che ha una propria immagine che contribuisce a creare la percezione di qualità del prodotto).

Per quanto attiene ai profili organizzativi, si osserva come la specializzazione operativa che viene gestita in maniera più agevole nel caso del gruppo, possa essere comunque realizzata nella banca universale mediante l'assetto organizzativo divisionale (per prodotti o mercati). Ai fini dell'efficacia competitiva il ruolo dell'assetto organizzativo è ad esempio importante in presenza di una rete territoriale unica per i diversi prodotti. In tal caso l'efficacia della gestione di servizi non tradizionali viene raggiunta in presenza di una divisionalizzazione per segmenti di clientela piuttosto che per prodotti. Una divisionalizzazione per segmenti assicura quel coordinamento nell'offerta dei prodotti che non sarebbe altrimenti possibile nel caso di una offerta di prodotti indistinta, congiuntamente all'uso di una medesima rete distributiva.

La scelta, per quanto attiene ai profili organizzativi, dipenderà inoltre dalla presenza o meno di capacità produttiva inutilizzata da dedicare al nuovo servizio, la presenza di capacità professionali (tecniche e manageriali) all'interno dell'azienda, una valutazione del necessario grado di differenziazione ai fini dell'efficacia competitiva dell'offerta, il vantaggio competitivo prodotto dall'integrazione delle risorse materiali e immateriali, ecc.

Si osserva inoltre come in presenza di attività affini per mercati/fasce di clientela, possa essere conveniente l'integrazione della rete distributiva, dei canali e degli strumenti informativi (ad es. banche dati sulla clientela). Occorrerà invece mantenere una differenziazione in termini di tecnologia del processo produttivo.

Per quanto attiene all'integrazione della rete commerciale, ciò determinerà dei vantaggi dal punto di vista del trasferimento delle conoscenze, anche per quanto attiene a quelle di tipo specialistico (dal contatto tra lo specialista di prodotto ed il gestore della clientela). Anche gli aspetti culturali rivestono un ruolo importante. Si rileva infatti come la cultura dell'attività tradizionale bancaria possa cannibalizzare i prodotti innovativi in mancanza di esperienza da parte del personale di rete alla vendita di tali nuovi prodotti nonché in assenza di una adeguata incentivazione (ad es. leasing e finanziamenti a medio lungo termine). Osserva Schwizer come "i cambiamenti culturali richiedono tempi lunghi di realizzazione e sforzi mirati e continui nella formazione a tutti i livelli e nell'imposizione di obiettivi di breve periodo che stimolino l'iniziativa individuale nella direzione desiderata"²⁵.

Per quanto attiene alla valutazione dei profili di tipo economico – finanziario, occorrerà definire volta per volta ipotesi realistiche in materia di prezzi e quantità, in materia di organici, di sistemi operativi. Un caso di successo potrà essere quello, ad esempio, dell'integrazione nella banca di una società operante in un settore di attività con forte correlazione rispetto a quello tradizionale. In tal caso, sarà più agevole stimare il mercato potenziale sulla base delle informazioni disponibili, ci saranno maggiori possibilità di sinergie, minori problemi di integrazione tra le due strutture.

²⁵ Schwizer (1996), pag. 98.

3.3 Determinanti del successo dell'integrazione

Le evidenze che derivano dagli studi sul processo di integrazione successivo alle fusioni e acquisizioni sono applicabili anche alla scelta della diversificazione quando realizzata per linee esterne.

Carretta (2008), con riferimento al più generale processo di concentrazione realizzato mediante M&A, evidenzia come tra i fattori critici di successo ci sia il livello di compatibilità e complementarietà delle diverse strutture aziendali interessate, da un lato, e, dall'altro, il livello di integrazione desiderata.

Da un lato esiste pertanto un tema di "integrazione, sebbene con gradi differenti a seconda del tipo di operazione, delle dinamiche organizzative, umane e di processo delle società coinvolte", dall'altro "un problema di coerenza organizzativa, umana e procedurale tra imprese. Il grado di relatedness tra imprese incide profondamente sulla possibilità di successo dell'integrazione e merita, pertanto, di essere considerato quale fattore determinante in fase di progettazione per la scelta dell'impresa da acquisire o con cui fondersi"²⁶.

Il successo dell'operazione di M&A è tanto più probabile quanto più le imprese si "somigliano" e la "relatedness" riguarda non soltanto la matrice prodotti – mercati nelle singole società ma si estende agli aspetti procedurali, organizzativi, manageriali e culturali²⁷.

Nella realizzazione della concentrazione un peso significativo va assegnato alle dinamiche di integrazione. A questo riguardo si osserva come l'integrabilità delle imprese non dipende tanto dal grado di similarità dell'output prodotto quanto dalla compatibilità tra le strutture. Tale compatibilità può essere ad esempio verificata dalla "maggiore o minore facilità di trasferibilità della cultura e degli skill aziendali dalla bidder alla target oppure attraverso la maggiore o minore capacità di adottare per il nuovo soggetto economico nuovi skill o nuova cultura aziendale"²⁸.

Schwizer (2008), nell'ambito del processo di integrazione individua un elenco di fattori che definisce critici ai fini del successo dell'operazione di M&A. Tali fattori assumono inoltre una maggiore criticità in relazione alla complessità dell'operazione. La complessità dipende dal grado di similarità o meno tra le due società coinvolte e dal livello di integrazione organizzativa che si intende realizzare²⁹.

I fattori considerati rilevanti nelle operazioni di M&A sono:

- La vision, intesa come disegno imprenditoriale (strategico e organizzativo) della nuova banca che deve essere chiaro sin dall'inizio;

²⁶ Carretta (2008), pag. 18.

²⁷ Meglio (2002), evidenzia come la performance acquisitiva dipenda da aspetti economici (le sinergie realizzabili in base alla compatibilità strategico/organizzativa), aspetti sociali (qualità del processo di acculturazione e gestione delle risorse umane) e infine, l'esperienza acquisitiva maturata (integration capability).

²⁸ Carretta (2008), pag. 19.

²⁹ Anche Carretta (2008), pag. 20, riguardo al tema della similarità tra le organizzazioni e del livello di integrazione desiderato spiega come occorra "considerare in modo integrato le problematiche strutturali, di processo, di personale e culturali".

- Legittimazione economica e sociale: i profili economici dell'operazione sostengono la legittimazione sociale mediante la soddisfazione dei diversi stakeholders;
- Capacità manageriali: il cui rilievo cresce al crescere delle dimensioni e della complessità dell'operazione. Se non adeguate vanno acquisite anche al costo del turnaround manageriale;
- Competenze di analisi e progettazione organizzativa per la gestione integrata delle problematiche strutturali, di processo, di personale e culturali.
- Rapidità del processo di integrazione;
- Costanza e progressività nella realizzazione e nel monitoraggio del processo di integrazione: tensione costante verso i cambiamenti, impegno reale del top management e adeguatezza delle risorse;
- Comunicazione interna: l'efficacia del processo di integrazione è condizionata dall'efficacia della comunicazione. Tale processo fornisce legittimazione all'azione organizzativa e assicura partecipazione e consenso.
- Accumulazione dell'esperienza: l'esperienza del management contribuisce alla corretta pianificazione del processo, a prevenire carenze e disfunzioni organizzative;
- Attenzione alla relazione con il cliente: l'ampliamento del portafoglio prodotti/servizi, le razionalizzazioni della rete distributiva e il turnover del personale possono impattare sulla clientela e richiedono quindi opportune azioni di comunicazione e monitoraggio della soddisfazione della medesima.

Schwizer, con riferimento ai fattori di successo sopra elencati, li raggruppa evidenziando cinque specifici profili operativi che nella fase post merger vanno presidiati ai fini della creazione del valore:

- la vision;
- i talenti;
- le persone;
- la cultura;
- l'esperienza.

Per quanto attiene alla vision, la stessa "deve consentire di identificare gli obiettivi ottimali a lungo termine della nascente realtà aziendale. Esprimendo in modo conciso, motivante e indelebile ciò che dovrà diventare la nuova organizzazione, la vision serve ad unire le persone verso una destinazione comune [...]"³⁰.

Occorre pertanto una analisi robusta degli obiettivi che si intende realizzare in termini di sviluppo di core competencies e di risorse finanziarie. Si evidenzia pertanto come nella fase di pre merger planning si estenda "la due diligence ben oltre i profili di natura finanziaria, per considerare ciò che le due realtà possono produrre in termini di clienti, capacità, competitività, costi e cultura". Naturalmente, la definizione di una vision mette alla prova le competenze manageriali nello svolgimento del processo di integrazione. La vision infatti esplicita il modello di integrazione che si desidera portare avanti. Il "progetto d'integrazione" definisce pertanto il modello di integrazione (target integrata nella bidder o se debba rimanere un'unità indipendente, mantenimento o meno

³⁰ Schwizer (2008) "Concentrazioni e ristrutturazioni bancarie: benefici ricercati e risultati ottenuti. Le "colpe" dei manager", pag. 181, In Carretta A., Schwizer P. (2008).

delle risorse chiave, conversione sistema informativo, ecc.) i passaggi chiave ed i tempi (dopo avere individuato le aree d'integrazione post fusione come i sistemi informativi, la rete distributiva, ecc. occorre decidere quanto aggressiva debba essere la sostituzione delle risorse esistenti in base all'alternativa tra la gestione del consenso e l'accelerazione dell'integrazione).

Per quanto attiene ai talenti, si evidenzia l'importanza di una preliminare definizione delle qualità e punti di forza dei manager. Al riguardo si rileva come la perdita delle risorse a più alto potenziale possa compromettere la realizzazione dei progetti d'integrazione.

Le persone e la loro motivazione nei momenti di discontinuità aziendale rappresentano uno dei profili più delicati che il management deve affrontare.

In effetti si osserva come, tra i diversi stakeholder interessati all'operazione di M&A, i dipendenti sono quelli per i quali il valore dell'operazione è il più difficile da determinare considerando le diverse politiche poste in atto per migliorare l'efficienza che puntano a razionalizzare le strutture interne, eliminare le duplicazioni, ecc.

Il fattore umano va inoltre tenuto nella giusta considerazione non solo per quanto attiene all'aspetto motivazionale dei dipendenti ma anche per quanto riguarda il necessario coinvolgimento nel progetto d'integrazione della funzione delle risorse umane.

Infine, si rileva come un elevato impatto sullo stato emotivo dei dipendenti dipenda non solo dal comportamento ma anche dalla comunicazione posta in essere dai manager (a partire dalla comunicazione dei primi risultati positivi dell'integrazione allo scopo di stimolare la motivazione e il coinvolgimento delle risorse).

Il tema della compatibilità culturale tra le diverse realtà aziendali è di particolare importanza ai fini del successo dell'integrazione. La cultura aziendale può essere considerata come l'insieme di valori e decisioni che rappresentano il modo in cui gli individui svolgono le loro attività all'interno di una organizzazione e che definiscono quali comportamenti sono da considerare appropriati³¹.

La cultura aziendale è uno dei fattori più importanti da presidiare sia nella fase antecedente al M&A sia nella fase dell'integrazione successiva. Nella prima fase occorre infatti identificare quale è la cultura aziendale funzionale alle strategie della nuova identità aziendale e quale potrebbe essere di ostacolo. Nella fase successiva invece occorre creare una nuova cultura o identità aziendale.

Il tema della funzionalità della cultura organizzativa rispetto alla strategia viene approfondito da Scholz (1987) nell'ambito del più ampio tema dell'allineamento strategico ("strategic fit")³². A questo riguardo si evidenzia come nell'ambito dell'allineamento tra strategia e cultura si debba distinguere tra:

- allineamento all'interno della cultura organizzativa: è il caso in cui l'organizzazione abbia al proprio interno componenti con culture specifiche che possono essere o meno tra loro "allineate";

³¹ Carretta, Farina, Schwizer (2005), riprendono questa definizione da Schein E.H. (1985), "Organizational culture and leadership", San Francisco: Jossey Bass.

³² "Strategic fit is the situation in which all the internal and external elements relevant for a company are in line with each other and with the corporate strategy", Scholz (1987), pag. 78.

- allineamento tra cultura e sistema ("system")³³: l'allineamento del sistema con la cultura è in generale garantito quando sia già presente un allineamento interno alla cultura in quanto il sistema genera la cultura ed il suo comportamento è coerente con essa (eccezioni sono date da un recente cambiamento della cultura o da un flusso dall'esterno di nuove risorse che si scontrano con la cultura esistente);
- allineamento tra cultura e strategia³⁴: trattandosi di due variabili tra loro indipendenti in questo caso invece è necessaria una valutazione della reciproca compatibilità. Si sottolinea come non debba necessariamente trattarsi di identità ma di compatibilità: l'allineamento tra cultura e strategia richiede solo che non ci sia conflittualità tra le due.
- Allineamento generato dalla cultura: la cultura guida le decisioni ed il comportamento delle risorse e così facendo produce allineamento strategico fornendo informazioni sul corretto comportamento da tenere, norme implicite da seguire, casi da prendere ad esempio.

Naturalmente, spiega Scholz, una cultura forte è una garanzia per il successo dell'impresa, tuttavia questo è vero solo in presenza di un allineamento tra tale cultura e la strategia scelta.

Infine, Scholz osserva come in caso di mancato allineamento tra strategia e cultura ci si debba porre il problema se modificare la prima o la seconda. La risposta tipica, spiega Scholz, sarebbe quella di cambiare la strategia. Tuttavia, osserva, la scelta dipende da tre fattori come la forza della cultura organizzativa esistente, il futuro dell'impresa o dell'industria in cui si opera, altri vincoli esistenti. Occorre inoltre considerare la difficoltà che comporta modificare una cultura, a maggior ragione se forte.

In soli due casi si potrebbe invece considerare di cambiare la cultura in caso di conflitto con la strategia: nel caso la cultura sia debole e una diversa cultura sia decisamente necessaria data l'evoluzione del contesto in cui si opera oppure nel caso in cui il cambiamento di strategia per l'impresa si riveli una scelta obbligata.

Marmenout (2007), evidenzia come, a diverse modalità di crescita, corrispondano conseguenze diverse nella evoluzione della cultura aziendale. In particolare vengono identificati diversi tipi di crescita organizzati mediante una matrice due per due le cui dimensioni sono: crescita organica e crescita mediante acquisizioni, crescita con diversificazione e crescita correlata.

³³ "System includes internal and external elements important for the company, such as human resources or financing", Scholz (1987), pag. 79.

³⁴ "Strategy is the firm's overall expression of its main objectives as well as of its main means to accomplish them", Scholz (1987), pag. 79.

Tabella 1

Effetti della crescita sulla cultura

	Diversificazione	Crescita correlata
Crescita organica	<p>A La cultura evolve e si adatta ai nuovi mercati; emergono sotto culture</p>	<p>B La cultura si consolida</p>
Crescita mediante acquisizioni	<p>D Necessità di utilizzare le nuove professionalità; Rischio di scontro di culture e opportunità di apprendimento reciproco</p>	<p>C Rischio di scontro di culture e opportunità di apprendimento reciproco</p>

Quanto evidenziato da Marmenout si applica oltre la sola fattispecie delle M&A. In generale, infatti, la cultura si evolve nelle fasi che richiedono un grande apprendimento all'interno dell'azienda quando cioè si verificano rilevanti cambiamenti nelle tecnologie, nei mercati o nei momenti di crescita organizzativa.

Ai fini della presente ricerca, che ha come ambito di analisi la diversificazione, le considerazioni fatte relativamente agli effetti della crescita sulla cultura aziendale, rendono oggetto di maggiore interesse non solo i quadranti D e C riguardanti la crescita mediante acquisizioni ma anche il quadrante A relativamente alla crescita non correlata per linee interne. Il quadrante B dal punto di vista dell'evoluzione della cultura presenta invece una situazione con una minore rilevanza (relativa) per l'organizzazione.

Spiega Schwizer (2006) come "gli errori commessi dal management nella prevenzione e nella gestione dei conflitti culturali possono essere fatali per la riuscita dell'operazione, per le ricadute sui tempi e l'efficacia delle misure di integrazione a livello di singoli processi e per l'impatto negativo sulla motivazione del personale e sul turnover"³⁵.

Ai fini della gestione dei profili culturali si evidenzia innanzitutto la necessità di definire la cultura ed i conseguenti comportamenti nonché comprendere come si sviluppa nell'organizzazione. Secondariamente occorre valutare le modalità per superare eventuali conflitti culturali sulla base delle diverse scelte a disposizione che hanno agli estremi il trasferimento della cultura o la creazione di una cultura nuova.

Infine, durante il processo di integrazione occorre che i team a cui affidare nuovi compiti siano composti da persone di entrambe le aziende coinvolte nel M&A.

Per quanto attiene all'esperienza, anche a questo fattore si attribuisce un rilievo essenziale ai fini del successo dell'operazione di M&A. Tale caratteristica

³⁵ Schwizer (2006), pag. 196.

non deve riguardare solo il top management ma anche il suo staff e la capacità di team working dei suoi membri.

Schwizer evidenzia infine come siano le capacità dei manager nel governare i diversi aspetti dell'integrazione che assicurano la generazione e lo sfruttamento delle potenziali sinergie³⁶. Di seguito si indica un elenco esemplificativo di potenziali sinergie nei processi di M&A quali:

- lo sfruttamento dei brand e della reputation;
- il capitale e le nuove fonti di ricavo;
- le core competencies nei processi manageriali e operativi;
- le competenze specialistiche del personale e le relazioni di clientela;
- i fondamenti della cultura organizzativa;
- le risorse manageriali.

Rispetto ai fattori elencati appare evidente come molti di essi dipendano dalle persone e tutti dai manager. La presenza di competenze in capo ai manager in materia relazionale e di leadership rappresenta pertanto un ulteriore elemento per il successo dell'integrazione. Con riferimento alla fase post merger vengono allora sottolineati gli aspetti della gestione della tempistica dell'integrazione, la strategia di comunicazione e l'adozione di misure immediate, ancorché non necessariamente di importanza strategica, per dare forma alle parole contenute nei piani.

3.4. Gli studi sulla misurazione della diversificazione

Schwizer (1996) spiega che esiste una vasta serie di indicatori per la misurazione della diversificazione nelle imprese industriali e, in misura minore, di servizi. La validità dei singoli indicatori ai fini della interpretazione del processo di diversificazione è tuttavia variabile e dipende dalla capacità che essi hanno di cogliere i diversi aspetti della diversificazione. Tali aspetti, in particolare, riguardano:

- l'ampiezza della diversificazione, espressa dal numero dei settori in cui l'azienda opera;
- la profondità della diversificazione, data dall'importanza relativa dell'attività svolta nei singoli settori, in particolare quelli non primari;
- l'intensità della diversificazione, data dall'eterogeneità delle combinazioni produttive;
- la tipologia della diversificazione, ossia la natura dei settori di attività e il grado di affinità tra i settori non primari e il core business.

Gli aspetti sopra menzionati misurano la diversificazione dal punto di vista statico. Dal punto di vista dinamico il processo di diversificazione può essere rappresentato anche da:

- la direzione della diversificazione, cioè il tipo di settori verso cui si dirige l'impresa (grado di affinità tra le diverse combinazioni produttive);

³⁶ Al riguardo vedi anche Birkinshaw et alia (2000) che evidenziano come, ai fini della creazione del valore, nella fase di integrazione post acquisizione contribuiscano un processo di "Task integration" cui corrisponde l'identificazione e la realizzazione di sinergie operative ed un processo di "Human integration" volto a creare un'attitudine positiva verso l'integrazione da parte di entrambe le imprese coinvolte.

- la modalità della diversificazione (costituzione ex novo di unità o società esterne per la gestione del nuovo business in alternativa alla acquisizione di soggetti esistenti);
- la localizzazione (alternativa domestico/internazionale);
- gli assetti proprietari della nuova unità organizzativa (partecipazione, controllo, soggetto giuridico unitario).

Schwizer spiega come non esista una definizione o misura della diversificazione diffusamente accettata. Vengono identificati tre filoni di studio che si sono occupati della ricerca di misure espressive del grado di diversificazione:

- gli studi di industrial organization;
- gli studi di strategic management e di organizzazione;
- gli studi di finanza aziendale.

3.4.1. Gli studi di industrial organization

In generale, tali studi approfondiscono il tema della concentrazione di mercato e ricercano una correlazione tra di essa e i risultati economici prodotti dalle imprese³⁷.

Tali contributi sono orientati all'utilizzo di misure che, principalmente, evidenziano l'ampiezza della diversificazione. Tali misure si distinguono in:

- Misure di conto (simple count measures)
- Indici di specializzazione

Per quanto attiene alle *misure di conto* si tratta della:

- somma del numero di prodotti offerti da una singola impresa;
- somma del numero delle società appartenenti ad un gruppo;
- somma delle società operanti in un medesimo comparto per valutare il numero di settori in cui l'impresa è attiva. Ciò allo scopo di distinguere le imprese presenti in un numero elevato di settori rispetto a quelle operanti mediante una gamma di attività più ristretta.

Occorre sottolineare la rilevanza del criterio da seguire nella classificazione dei settori industriali. Schwizer osserva come la maggior parte degli studi segua generalmente, nell'identificazione dei settori³⁸, le classificazioni convenzionali formulate dagli Istituti nazionali di statistica e, come ovvio, quanto la misurazione sia tanto più accurata quanto più disaggregata è la classificazione dei settori³⁹.

A questo riguardo si rileva come ai fini della diversificazione bancaria la classificazione adottata in Italia dall'ISTAT comprende la quasi totalità delle attività all'interno del medesimo settore dell'intermediazione finanziaria.

³⁷ Gli indicatori tipici degli studi di industrial organization sono stati ad es. utilizzati nelle ricerche sulla diversificazione svolte da Schwizer (1996) e Banca Commerciale Italiana (1993).

³⁸ Stante l'inapplicabilità pratica di criteri per la identificazione dei settori come quello, menzionato in precedenza, che definisce i confini dei settori in base alle elasticità incrociate tra la domanda di un prodotto e la variazione del prezzo di un altro prodotto.

³⁹ Schwizer illustra le caratteristiche del sistema SIC di classificazione adottato dal governo federale americano. Ciascun macro settore industriale è identificato in base ad un codice a due cifre (2 digit SIC code). Questo è diviso a sua volta in gruppi e categorie identificate attraverso codici a 3 e 4 cifre. In Italia l'equivalente è costituito dalle classificazioni settoriali dell'ISTAT.

Una classificazione utilizzabile consiste nell'elenco delle attività ammesse al beneficio del mutuo riconoscimento e riportate in allegato alla seconda direttiva CEE in materia bancaria e creditizia (e all'art. 1, secondo comma, lettera f del T.U. delle leggi in materia bancaria e creditizia). Tale classificazione riflette quella attualmente utilizzata per descrivere la composizione dei gruppi creditizi iscritti all'Albo presso la Banca d'Italia. E' importante sottolineare come tale classificazione imponga comunque il raggruppamento delle attività svolte all'interno di una stessa unità organizzativa escludendo perciò la possibilità di valutare la diversificazione presente all'interno della stessa.

L'elaborazione degli indicatori sopra menzionati consente anche una valutazione del grado di profondità della diversificazione. Questo accade nel caso del rapporto tra il numero delle società del gruppo ed il numero dei settori in cui il gruppo è presente. Si ottiene così il numero di società per settore.

Un primo ostacolo all'uso di questo indicatore deriva dal necessario riferimento alle classificazioni ufficiali. L'uso di queste ultime comporta distinzioni tra comparti su basi istituzionali nonostante tra gli stessi comparti si siano attenuati gli elementi di diversificazione sino a divenire buoni sostituti nella soddisfazione di bisogni di investimento (depositi, fondi comuni, assicurazioni ramo vita) e di finanziamento (mutui bancari, leasing,...).

Un secondo ostacolo consiste nell'incapacità di tale indicatore nel cogliere l'importanza relativa dell'attività svolta nei singoli settori.

Per quanto attiene agli *indici di specializzazione*, Schwizer spiega come tali indici vengano utilizzati per misurare l'ampiezza della diversificazione esterna delle banche italiane da parte della Banca d'Italia. Si tratta di:

- rapporto tra volumi di attività riferibili alla casa madre e alle altre società del gruppo operanti nel medesimo settore economico e i volumi di attività complessivamente prodotti dal gruppo. Si tratta di un indice di concentrazione relativa limitato alla prima impresa o alle prime n imprese del gruppo laddove vengano raggruppate per settore di appartenenza.

Un primo limite di tale indicatore è che non considera il numero di settori in cui l'impresa opera; Un secondo limite è che non si considera il problema dei contenuti della diversificazione cioè della tipologia di settori operativi ricoperti e della relazione tra settori tradizionali e innovativi.

Ulteriori indicatori di matrice economico/industriale in grado di superare i limiti sopra descritti sono i seguenti:

- L'indice di Herfindahl, diffusamente utilizzato ai fini della misurazione della concentrazione e della diversificazione bancaria (si ottiene dalla somma dei quadrati delle quote di mercato delle singole imprese operanti in un determinato settore). Una sua rielaborazione è, per esempio, quando si sostituiscono alle quote di mercato, i volumi di attività relativi a ciascun settore di attività rispetto al totale della attività svolta. L'indice è definito da $H = \sum p_i^2$ (dove p_i^2 esprime il rapporto tra il volume di attività nel settore "i" e il totale)

Il valore massimo dell'indice è pari a 1 quando l'impresa opera in un solo settore ($n=1$). Il valore minimo è dato, in presenza di n settori, dall'equidistribuzione dell'attività su tutti i settori ($H=1/n$).

- Indice di Berry definito da $D=1-\sum p_i^2$ (dove p_i^2 esprime il rapporto tra il volume di attività nel settore "i" e il totale);

- Concentric Index che tiene in considerazione l'eterogeneità produttiva dell'impresa⁴⁰;
- Coefficiente di entropia. Tale indicatore consente di vedere il peso che ogni banca attribuisce alle diverse attività nella scelta del proprio business mix. L'indicatore di seguito descritto esprime l'entropia assoluta:

$$D_e = \sum p_i \times \log(1/p_i)$$

Tale valore è compreso tra un valore massimo pari a $D_e = \log(n)$ nel caso in cui il gruppo sia presente su tutti i settori con volumi di attività equivalenti e un valore minimo pari a $D_e = 0$ nel caso in cui si operi in un solo settore.

Una misurazione di entropia relativa si ottiene dal rapporto tra l'entropia assoluta e la massima diversificazione possibile per il corrispondente numero di settori:

$$D_{er} = [\sum p_i \times \log(1/p_i)] / \log(n)$$

3.4.2 Gli studi di strategic management e di organizzazione

Spiega Schwizer che tali studi, ai fini della valutazione del rapporto tra diversificazione e performance, hanno voluto approfondire l'indagine della strategia di diversificazione dal punto di vista interno osservando la relazione esistente tra i singoli business componenti il modello di offerta dell'impresa diversificata.

A Rumelt è dovuta la più ampia sistematizzazione dell'approccio strategico allo studio della diversificazione. Questi sottolinea, per il successo delle scelte di diversificazione effettuate, l'importanza della diversificazione "correlata" (mercati/prodotti/tecnologie legati in qualche misura al tradizionale ambito di operatività dell'impresa) rispetto alla diversificazione conglomerale o "non correlata".

Il limite degli indicatori alla Rumelt è che gli stessi richiedono un'ampia mole di dati, anche di origine interna, da cui risultano valutazioni in larga parte soggettive.

3.4.3 Gli studi di finanza aziendale

Tali studi nascono dalla volontà di esaminare l'impatto della diversificazione sul profilo di rendimento e rischio della gestione d'impresa. Introducendo, perciò, il concetto di rischio viene verificata la possibilità di identificare la combinazione di attività che consente di minimizzare il rischio di impresa a parità di rendimento o di massimizzare il rendimento a parità di rischio.

Facendo riferimento agli studi e alle tipologie di misurazione sopra descritte, Schwizer spiega come, a fronte della povertà informativa di alcune misure ed

⁴⁰ nel caso delle aziende industriali statunitensi viene considerato un coefficiente variabile in relazione all'appartenenza dei settori alla classificazione SIC a 1, 2 o 3 cifre. Tale metodologia è applicata anche al caso del coefficiente di entropia descritto di seguito.

all'eccesso di valutazione richiesto per altre, la selezione degli indici più adatti allo specifico scopo di indagine dipenda dalla tipologia di ricerca e dalla natura, quantità e affidabilità dei dati a disposizione. Nella tabella 2 si evidenziano alcuni casi di misurazione della diversificazione.

Tabella 2
Alcuni casi in materia di misurazione della diversificazione

Autore	Anno	Finalità indagine	Ambito di indagine	Metodo di misurazione	Osservazioni
Schwizer	1996	Analisi relazione tra diversif., performance, struttura del mercato	20 gruppi bancari italiani (fonte Albo Gruppi BI)	Misure di conto, specializz.ne, concentraz.ne	Attenzione rivolta alla diversif. esterna
BCI	1993	Analisi relazione tra diversif. e performance	10 gruppi bancari italiani	Classificazione partecipate in 9 comparti predef. Coeff. di Berry	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attenzione rivolta alla diversif. esterna. ▪ Correlaz. tra società per comparto e div. (regolamentazione)
Landi, Venturelli	2001	Analisi relazione tra diversif. e efficienza/performance	255 banche europee (Bankscope)	Ric. Servizi/MINT Ric. Servizi/TA	
Laeven, Levine	2004	Effetti div. sul prezzo di mercato	836 banche in 43 paesi (Bankscope)	Crediti/TA fruttifero MI/Ris. Gestione	

4. Il ruolo dell'organizzazione e della cultura aziendale

4.1 La cultura aziendale come risorsa nella diversificazione

Gli studi di strategic analysis che si avvalgono della cosiddetta "Resource based view" considerano alla base delle strategie dell'impresa le proprie risorse e competenze, riconoscendo loro il ruolo di determinanti principali della profittabilità aziendale.

Spiega Grant (1998), infatti, come nella "Resource based view" il focus si sposti dall'osservazione del contesto esterno in cui opera l'azienda (la cd. "Industry analysis") ad un contesto interno dove le risorse e le competenze sono la base su cui si costruisce il vantaggio competitivo dell'impresa, la capacità cioè di raggiungere una persistente e maggiore profittabilità rispetto ai competitors⁴¹.

Allo scopo di creare il proprio vantaggio competitivo l'impresa deve perciò fare leva sulle proprie risorse tangibili, intangibili, umane e sulle proprie competenze cioè sulle abilità che ha l'impresa di "far lavorare insieme" le risorse⁴².

In questo contesto, la cultura viene fatta rientrare tra le risorse intangibili dell'impresa.

Barney (1986) si sofferma sulla relazione tra la cultura aziendale e il raggiungimento di una superiore e sostenibile performance finanziaria da parte dell'azienda. Una cultura che assicura vantaggi economici per l'impresa ("valuable"), rara e imperfettamente imitabile consente di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile e quindi una superiore e sostenibile performance finanziaria rispetto ai competitors.

Chatterjee e Wernerfelt (1991), approfondiscono la relazione tra la strategia della diversificazione e le risorse. Il presupposto della loro analisi è che quando una impresa decide di diversificare, il mercato scelto è quello nel quale ritiene di avere un vantaggio competitivo. Tale vantaggio competitivo, infine, è raggiungibile solo se l'impresa possiede capacità e risorse che può trasferire nel nuovo mercato⁴³.

Le risorse dell'impresa hanno un diverso grado di "flessibilità", possono essere cioè variamente reimpiegabili in mercati diversi da quello di partenza. In particolare, le risorse possono essere non reimpiegabili o reimpiegate solo in

⁴¹ La redditività potenziale che l'impresa può ottenere dalle proprie risorse e competenze dipende (Grant, 1998):

- dalla propria capacità di stabilire un vantaggio competitivo (in presenza di risorse/capacità che sono sia scarse sia "rilevanti" rispetto ai fattori critici di successo dell'industria a cui ci si riferisce);
- dalla propria capacità di rendere tale vantaggio sostenibile nel tempo (in presenza di risorse che durano, o meno nel tempo e che sono, o meno, trasferibili tra i competitors);
- dalla capacità di fare propria la redditività derivante dal vantaggio competitivo.

⁴² Anche Turati C. (1998), p. 41, considera le "capacità organizzative" una fonte di vantaggio competitivo distintivo intendendole come la capacità che ha l'impresa di anticipazione, interpretazione e gestione dei fabbisogni organizzativi. Inoltre se prodotti, tecnologie e strategie di gestione dei mercati, "possono essere imitate con un'attenta azione di intelligence", le capacità organizzative lo sono di meno.

⁴³ Ancorché, si precisa, la scelta del mercato non dipenda solo dalle risorse disponibili.

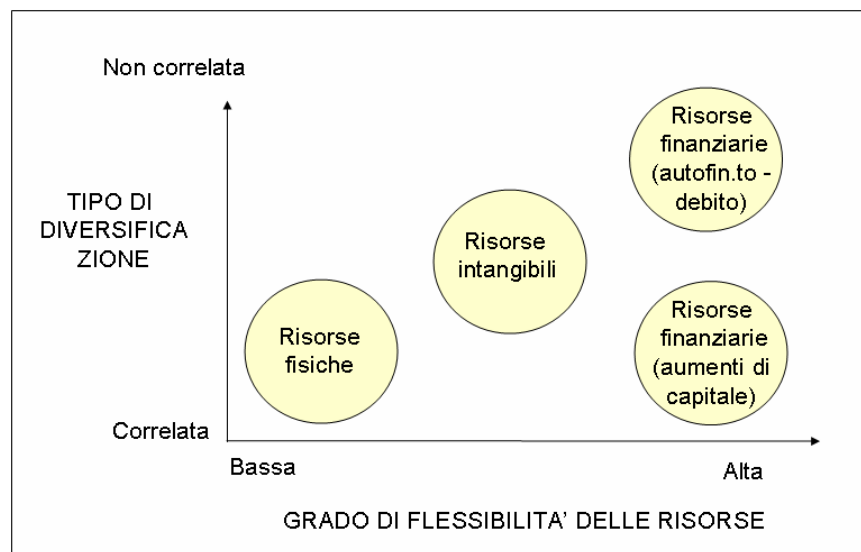
mercati correlati nel caso abbiano una flessibilità minima o limitata oppure reimpiegate in mercati non correlati (caso della diversificazione conglomerale) nel caso godano di flessibilità massima.

In relazione al diverso grado di flessibilità, si identificano perciò:

- risorse fisiche (ad es. impianti) cui viene riconosciuto un grado minimo di flessibilità;
- risorse finanziarie cui viene riconosciuta una flessibilità massima se si tratta di risorse interne (autofinanziamento o uso di debito disponibile) o minima flessibilità qualora si tratti di risorse finanziarie esterne all'impresa (gli investitori non ritengono in generale profittevole la scelta dell'impresa di diversificare in maniera conglomerale);
- risorse intangibili considerate relativamente non flessibili e quindi generalmente utilizzabili per l'ottenimento di un vantaggio competitivo solo in mercati correlati (citati i casi, ad esempio, delle capacità nella ricerca o nel marketing).

La relazione esistente tra le risorse e il tipo di diversificazione viene sintetizzata nella figura 1.

Figura 1
Legame tra risorse e tipo di diversificazione



Tratto da Chatterjee e Wernerfelt (1991)

Nahavandi e Malekzadeh (1988) evidenziano infine come, nella diversificazione realizzata per vie esterne, sia più probabile che l'impresa acquirente intenda trasferire la propria cultura all'impresa acquisita in presenza di diversificazione correlata⁴⁴ piuttosto che in presenza di diversificazione non correlata.

⁴⁴ In particolare i medesimi autori osservano che nel caso della diversificazione correlata, a seconda che l'impresa acquirente sia multiculturale (valorizzi la compresenza di diverse culture al suo interno) o uniculturale (enfatizzi l'adesione ad una unica cultura), si può assistere rispettivamente alla "integrazione" tra le culture dell'impresa acquirente e dell'impresa acquisita oppure alla "assimilazione" da parte dell'impresa acquisita dell'orientamento culturale dell'acquirente.

E' in presenza di diversificazione correlata, infatti, che si realizzano le maggiori interazioni tra il personale della impresa acquirente e dell'impresa acquisita ed è più probabile che l'impresa acquirente trasferisca la propria cultura e le proprie procedure ai fini della realizzazione di sinergie. L'impresa acquirente invece interferirà meno probabilmente con la cultura e le procedure dell'impresa acquisita nel caso di diversificazione non correlata.

Per quanto riguarda gli intermediari finanziari, Mottura (2006) spiega che il modello di diversificazione tipico è quello della diversificazione correlata. In particolare, per le banche commerciali, si rileva prevalentemente la presenza di diversificazione concentrica rispetto alla base di clientela posseduta. In questo caso infatti si punta a sfruttare il "portafoglio di relazioni fiduciarie consolidate e stabili con la clientela" come punto di partenza più favorevole della strategia di diversificazione⁴⁵.

4.2 La cultura aziendale e le capacità organizzative

Mottura (2006) spiega come, nel rispetto della nota relazione che lega ambiente - strategia - struttura, sia in generale condiviso il fatto che la struttura (identificata come "sistema organizzato di risorse e di processi preordinati alla implementazione delle strategie") segua la strategia.

Viene perciò affermato il principio della funzionalità o specificità del modello organizzativo rispetto alla definizione della strategia. Per reagire o anticipare il cambiamento dell'ambiente e dello scenario competitivo sono necessarie strategie innovative che richiedono a loro volta un cambiamento organizzativo. Spiega allora che "l'organizzazione va intesa perciò come fattore abilitante della strategia, cioè come organizational capability rispetto alla strategia"⁴⁶.

Una definizione delle "organizational capabilities" viene data da Grant (1998) quando spiega che esse consistono nell'integrazione delle conoscenze ed abilità delle risorse umane con le altre risorse dell'impresa come i macchinari, la tecnologia e altre risorse intangibili.

Tale integrazione avviene all'interno dell'impresa principalmente in presenza dei due meccanismi delle Regole/direttive e delle procedure organizzative (che disciplinano sequenze di attività coordinandole).

Facendo specifico riferimento al settore bancario Mottura sottolinea allora l'importanza delle capacità-abilità organizzative della banca che vengono messe in stretta relazione con la cultura aziendale.

Secondo Mottura, infatti, va valorizzato il concetto di organizzazione inteso come "modalità di rapportarsi delle persone e dei ruoli, come regola di funzionamento, come valore di appartenenza" e infine "come cultura cioè condivisione dei modelli di pensiero e di azione coerenti con la strategia".

Va invece posta "in secondo piano la nozione dell'organizzazione come struttura organizzativa che pure ha importanza fondamentale per l'ordinato svolgimento dell'impresa"⁴⁷.

⁴⁵ Mottura (2006), pag. 120.

⁴⁶ Mottura (2006), pag. 142.

⁴⁷ Mottura (2006), pag. 142.

Con riferimento all'impresa multibusiness, infine, occorre sottolineare quanto descritto da Bartlett e Ghoshal (1993), che contrappongono alla analisi dell'organizzazione fondata sostanzialmente sulle interrelazioni derivanti dalla struttura formale, il concetto di organizzazione vista come "struttura sociale" che modella (e a sua volta viene modellata) dalle interrelazioni tra i suoi attori e che viene osservata focalizzando l'attenzione sui processi manageriali che scaturiscono da tali interrelazioni. Le implicazioni di questo diverso approccio, che Bartlett e Ghoshal definiscono "teoria manageriale" dell'impresa, verranno approfondite più avanti.

4.3 Coerenza nell'impresa multi business e integrazione della conoscenza

Tell (2002), riferendosi alle proprietà della impresa multi business, spiega che, in generale, un'impresa viene definita "coerente" quando le sue linee di business sono correlate. Sono cioè presenti certe caratteristiche che sono comuni ad ogni linea di business. La coerenza di un'impresa cresce quando cresce il numero di caratteristiche comuni tecnologiche e di mercato rilevabili in ciascuna linea di prodotto⁴⁸.

Foss e Christensen (1996), rilevano che il concetto di "coerenza" viene in generale utilizzato per riferirsi alla proprietà dell'impresa di generare e "esplorare" sinergie di diverso genere che scaturiscono da economie di scopo (in particolare dalla condivisione di asset spesso tangibili), con un concetto di sinergia sostanzialmente "statico".

Rispetto a tale approccio di analisi, tuttavia, Foss e Christensen spiegano, che le economie di scopo sono sì importanti ma rappresentano una piccola parte del concetto di "coerenza". La "coerenza" dovrebbe essere intesa come un concetto dinamico consistente in una più ampia capacità, al livello di sistema, di generare e sfruttare complementarità, spiegano, tra "localized (e.g. divisional) stocks of knowledge and learning processes, processes that are kept together by organizing principles"⁴⁹.

Le interconnessioni tra risorse e competenze vengono perciò viste in maniera dinamica. E', per esempio, in una impresa, il caso dell'apprendimento all'interno di una specifica attività che può aiutare l'apprendimento all'interno di attività diverse nel corso del tempo (casi del marketing o della ricerca e sviluppo).

Soprattutto per le imprese di grandi dimensioni, esiste perciò un problema di conoscenze che sono presenti "localmente" e che sono essenziali per l'impresa per fronteggiare il cambiamento ma che, per essere utilizzate, non possono essere tutte convogliate verso una struttura centrale (il top management che accentra tutta la conoscenza rilevante).

Foss e Christensen evidenziano allora per l'impresa due problemi da gestire:

⁴⁸ Tell prende questa definizione da Dosi G, D. Teece S. Winter (1992) "toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks", in G. Giannetti e P. Toninelli, "Technology and enterprise in a historical perspective", Oxford, UK, Clarendon Press.

⁴⁹ Foss N. e Christensen J. (1996), pag. 5.

- il primo è quello dell'integrazione al livello dell'intera impresa della conoscenza organizzativa dispersa che può essere governato dai manager, dai sistemi informativi manageriali, da procedure e, spiegano, da "shared cognitive constructs" come la cultura aziendale (problema di coordinamento della conoscenza).

- il secondo consiste nella capacità di creazione di nuova conoscenza e la capacità, attraverso l'innovazione, di assicurare all'impresa un vantaggio competitivo sostenibile.

La "coerenza organizzativa" è allora la capacità dell'impresa di assicurare sia la presenza della conoscenza al livello locale in modo che si possano prendere, a questo livello, le corrette decisioni (ottenendo flessibilità e capacità di creare nuova conoscenza), sia l'integrazione della conoscenza in modo da evitare che le decisioni prese localmente non siano effettivamente praticabili dall'impresa nel suo complesso.

Si tratta in effetti di gestire un trade off che, se correttamente bilanciato, assicura l'integrazione della conoscenza esistente, la creazione di nuova conoscenza e, successivamente, la capacità di sfruttare tale nuova conoscenza con successo.

L'impresa di successo è allora quella che riesce a bilanciare il trade off sopra descritto in una maniera superiore rispetto ai propri competitors.

Con riferimento al tema della coerenza organizzativa, Tell (2002) sottolinea l'importanza degli aspetti riguardanti il lato dell'apprendimento. In particolare, spiega, la coerenza organizzativa non riguarda semplicemente il tema delle caratteristiche comuni tecnologiche e di mercato esistenti al livello delle linee di prodotto ma, più genericamente, la coerenza è una caratteristica delle attività di apprendimento che vengono svolte nell'impresa nel suo complesso.

In particolare descrive tre tipologie di apprendimento importanti per la formazione delle capacità organizzative: apprendimento nelle attività "management based" (accumulazione di conoscenza in attività manageriali di definizione delle strategie e di organizzazione), "technology based" (sviluppo di nuove tecnologie, integrazione e applicazione nell'impresa) e "market based" (conoscenza di opportunità e cambiamenti provenienti dal mercato).

L'apprendimento organizzativo può anche essere esso stesso fonte di incoerenza. Quando l'impresa è più forte in una delle attività sopra menzionate, può esserlo a scapito delle altre due. Può sviluppare cioè, al proprio interno, una "capacità di assorbimento" (Cohen e Levinthal, 1990) tale da determinare una maggiore velocità di apprendimento rispetto alle altre. Ne conseguono differenze tra le velocità di apprendimento e direzione delle diverse attività ed una "incoerenza" all'interno dell'impresa.

Infine, allo scopo di migliorare l'apprendimento dall'esperienza individuando un focus specifico verso cui indirizzarlo, l'impresa può decidere di suddividere l'organizzazione in diversi dipartimenti (raggruppamenti effettuabili per funzione o per mercato/prodotto). Questo, grazie alla semplificazione derivante dalla presenza di un ambito più ristretto e dalla minore area di conoscenza necessaria che va ricercata. A fronte di questo, se da un lato viene rafforzato l'apprendimento al livello locale, può mancare l'integrazione della conoscenza in assenza di un coordinamento centrale.

4.4 Oltre il modello divisionale nell'impresa multi business

Come già evidenziato, in materia di assetti organizzativi relativi all'impresa multibusiness (par. 3.2) il modello divisionale risulta essere la naturale evoluzione dell'impresa che decide di diversificare verso aree strategiche di affari diverse.

Mottura (2006), con riferimento al modello divisionale, spiega come lo stesso risponda al duplice obiettivo dell'efficienza operativa (produttività dei fattori produttivi e del capitale anche come asset allocation) e dell'efficacia competitiva (imprenditorialità in capo a ciascuna divisione).

Il "progetto organizzativo" deve perciò assicurare l'accentramento delle funzioni gestionali (ai fini dell'obiettivo dell'efficienza operativa) allo stesso tempo rispettando la necessità di non spossare le divisioni delle leve organizzative necessarie per avere un grado di imprenditorialità adeguato. L'accentramento delle funzioni gestionali nelle unità di coordinamento, infatti, consente alle direzioni delle divisioni di concentrarsi sui soli obiettivi divisionali ma qualora superasse una certa soglia l'accentramento potrebbe comportare lo scadimento del ruolo imprenditoriale nelle divisioni (fenomeno che per i gruppi bancari determina le cosiddette banche-rete). In definitiva, si specifica che "la divisione deve necessariamente possedere una dotazione minima di funzioni tra le quali certamente quelle strumentali al miglior perseguimento del suo scopo"⁵⁰.

Mottura spiega come la scelta dell'accentramento possa risultare prevalente rispetto all'obiettivo dell'imprenditorialità in due casi: nel primo caso quando si intende "governare con sicurezza" la fase del cambiamento verso la struttura divisionale; nel secondo quando si intende costruire una cultura unitaria in un gruppo diversificato, eventualmente formatosi per linee di crescita esterna (con la realizzazione di un maggiore decentramento decisionale solo in un secondo momento, in presenza di cultura e assetti organizzativi più stabili).

La scelta dell'accentramento può derivare inoltre dal fatto che il management dell'impresa diversificata ritenga che la complessità del funzionamento organizzativo (interdipendenze e diversità che richiederebbero confronto e collaborazione all'interno dell'organizzazione) possa rappresentare una minaccia. In questo caso da fronteggiare con una scelta di accentrimento o codificazione delle decisioni. Tale scelta di accentrimento da un lato semplifica le complessità dando minor voce alle diversità, dall'altro riduce le interdipendenze aumentando la subordinazione delle divisioni (e delle unità organizzative) e la proceduralizzazione delle attività e dei processi.

Spiega Mottura, che queste scelte di accentrimento vanno nella direzione "di limitare la delega, [...] restringere le opportunità di estrarre valore dall'ibridazione e dalla fertilizzazione reciproca delle diversità, di impoverire le potenzialità insite nelle capacità diffuse di innovazione, di apprendimento (Knowledge management e organizational learning) e infine di imprenditorialità dentro l'organizzazione"⁵¹.

⁵⁰ Mottura (2006), pag. 154.

⁵¹ Mottura (2006), pag. 157.

Bartlett e Ghoshal (1993) individuano una possibile evoluzione del modello organizzativo divisionale tradizionalmente inteso. Tale evoluzione viene descritta esaminando le scelte fatte da alcune grandi imprese⁵² a fronte di un contesto di bassa crescita (con conseguenti esigenze di riduzione dei costi per salvaguardare i livelli di profitto) ed in presenza di innovazione tecnologica (con conseguente necessità di aumentare velocità di risposta e flessibilità). Il diverso modello organizzativo⁵³ qui individuato sposta il focus, spiegano Bartlett e Ghoshal, dal tema dell'allocazione del capitale alla gestione della conoscenza e dell'apprendimento come compito strategico "chiave" dell'impresa.

Rispetto alla tipica organizzazione divisionale, si riepilogano di seguito alcuni elementi differenzianti:

- un decentramento più radicale con la creazione di numerose strutture autonome aventi il ruolo di centri di profitto (e, quando possibile, autonome dal punto di vista societario);
- una struttura matriciale con un riporto sia per linea di business che per area geografica di riferimento;
- una organizzazione piatta con pochissimi livelli tra le unità organizzative della front line e il top management;
- un numero estremamente ridotto di personale in staff al management al di sopra delle unità organizzative della front line;
- la riduzione dell'onere in capo al middle management di gestire i flussi informativi verticali, grazie ad un sistema informativo manageriale che fornisce a tutti i livelli le medesime informazioni (il top management rimane in contatto con l'operatività della front line) e attraverso processi informali di comunicazione (ad es. meeting in cui il top management incontra la front line) per assicurare che gli obiettivi e gli standard aziendali siano adeguatamente trasmessi ad ogni livello dell'organizzazione.
- il middle management, liberato delle attività del processo verticale di gestione dell'informazione, si occupa di integrazione orizzontale svolgendo attività di benchmarking, identificazione di best practice, trasferimento della tecnologia per sfruttare le risorse e capacità altrimenti disperse nell'organizzazione.
- il numero elevato di unità organizzative di dimensioni ridotte, nessuna che possieda tutte le competenze funzionali⁵⁴, è una scelta che contrasta il modello tradizionale in cui la creazione di alcune divisioni autonome determina un ostacolo all'integrazione delle competenze funzionali. Il trasferimento della conoscenza è allora favorito da comitati, task force, ecc. che il middle level management introduce come strumento di comunicazione cross business unit.
- Il processo di comunicazione degli obiettivi e strategie aziendali definiti dal top management è supportato da strutture e processi (comitati, gruppi di

⁵² In primo luogo dall'osservazione di una grande impresa multinazionale, la Asea Brown Boveri (ABB) nei cinque anni che precedono la pubblicazione dell'articolo nel 1993.

⁵³ Ancorché, costituito da elementi che, presi singolarmente, potrebbero essere considerate delle semplici varianti rispetto al modello divisionale, Bartlett e Ghoshal specificano che, in effetti, si tratterebbe di un nuovo modello organizzativo.

⁵⁴ Le risorse decentrate nelle strutture organizzative di front line le rendono dipendenti in maniera ridotta dalla struttura di vertice ma lasciano una rilevante interdipendenza orizzontale.

progetto, ecc.) ad ogni livello della gerarchia per tradurre gli obiettivi generali in specifiche strategie di marketing e business.

Le caratteristiche sopra esposte sono alla base dei seguenti tre processi che caratterizzano il nuovo modello organizzativo:

- il processo imprenditoriale, nel quale l'obiettivo primario è quello di creare un contesto in cui l'iniziativa imprenditoriale sia il più possibile diffusa all'interno dell'organizzazione. Questo, diversamente dal tipico modello divisionale dove l'iniziativa imprenditoriale è soprattutto assegnata al vertice dell'impresa anche in virtù del proprio ruolo di allocatore di risorse. Nel nuovo modello perciò i manager della front line, considerati tradizionalmente attuatori di decisioni "top down", diventano essi stessi promotori dell'azione imprenditoriale⁵⁵.
- Il processo di integrazione, nel quale, il middle management svolge un ruolo centrale (da notare che storicamente, è proprio a questo livello che si sono rilevate le barriere più importanti al trasferimento delle risorse e conoscenze) e il top management svolge una importante attività volta a creare un senso di identità organizzativa condivisa all'interno dell'organizzazione per facilitare le interrelazioni necessarie al trasferimento della conoscenza e per contrastare eventuali tendenze centrifughe di unità organizzative oltre che barriere al trasferimento interno di risorse, conoscenze e professionalità.
- Il processo di rinnovamento che è guidato dal top management mediante l'indicazione degli obiettivi e delle strategie generali dell'impresa. Tale processo è supportato dal middle management per assicurare quel contesto di credibilità e fiducia che è necessario perché tali obiettivi siano concretamente accettati.

I tre processi sopra menzionati rappresentano un elemento di forte novità rispetto ai processi tipici della struttura divisionale dove ci si assicura che l'allocazione delle risorse sia coerente con le priorità strategiche e che l'efficacia operativa rispecchi i budget assegnati.

I tre processi sono infatti costruiti sulle relazioni esistenti tra la front line, il middle management e il top management ognuno dei quali in questo modello gioca un ruolo centrale all'interno di un processo: il top management definisce gli obiettivi strategici e mette in discussione lo status quo, il middle level management è costituito dagli integratori orizzontali delle strategie e delle capacità, i manager della front line svolgono il ruolo imprenditoriale. I comportamenti ed azioni associate a questi ruoli definiscono allora la struttura sociale dell'impresa che viene studiata, appunto, focalizzando l'attenzione sui processi manageriali svolti. L'approccio descritto, viene definito da Bartlett e Ghoshal come "teoria manageriale dell'impresa".

Il caso della ABB viene preso come riferimento da Turati (1998) che spiega come una fattispecie come quella descritta consenta di superare il paradosso

⁵⁵ Da notare che l'enfasi sul ruolo imprenditoriale attribuito nel nuovo modello ai manager della front line ed ai middle level managers non è riscontrabile nel caso dei conglomerati. Diversamente dai conglomerati, infatti, nel modello qui descritto il middle level management è coinvolto direttamente nell'attività operativa e contribuisce al processo imprenditoriale supportando il management della front line.

locale – globale che riguarda i sistemi che devono contemperare esigenze di autonomia delle filiali e esigenze di accentramento⁵⁶.

Viene invece introdotta una diversa logica di tipo reticolare nella quale non si seguono i tipici “paradigmi verticali” dell’organizzazione. Non importa cioè dove una risorsa risiede, quello che conta è che sia a disposizione dell’organizzazione. Nel caso di ABB, ad esempio, la struttura matriciale consente di assicurare un vantaggio competitivo che consiste nell’essere contemporaneamente “globali e locali, piccoli e grandi, radicalmente decentrati ma con un sistema di programmazione e controllo centralizzato”.

Turati, partendo dalla crisi dei modelli gerarchici tradizionali e dal “paradigma della pari complessità”⁵⁷ (che può determinare “iperstrutturazione, eccesso di programmazione, sistema meccanico, burocrazia patologica, ecc.”), sostiene inoltre che la pressione competitiva rende necessario affrontare la complessità attraverso “strategie di semplificazione” e di “connettività” da non considerare come soluzioni contrapposte ma che possono essere bilanciate ottenendo un equilibrio di “cooperazione conveniente”. Perciò, rispetto alla scelta di gestire la crescente complessità con soluzioni organizzative ad alta differenziazione e ad alta integrazione (ad esempio mediante un sistema a matrice che assicura l’integrazione stabile “tutti con tutti”), le imprese possono fare una scelta diversa volta a cercare una “traiettoria di semplificazione” (ad esempio verso una maggiore focalizzazione) abbinata eventualmente alla connessione, cosa che consente all’organizzazione di evolvere verso “forme reticolari più leggere”. Coerentemente con quanto sopra indicato, Turati evidenzia come le strategie seguibili dall’impresa che intende alimentare la combinazione delle risorse disponibili in modo da creare valore si fondino su tre fasi critiche: concentrazione delle risorse (semplificazione), accumulazione (valorizzazione) e combinazione (moltiplicazione).

- La concentrazione delle risorse consiste nell’identificazione di un obiettivo strategico su cui fare convergere queste ultime. La velocità di alcune imprese rispetto alle altre nell’interpretare nuove sfide può dipendere dalla capacità con cui sanno accumulare risorse su un numero ridotto di macro obiettivi. Nel caso di Asea Brown Boveri, ad esempio, ogni triennio viene comunicata chiaramente la gerarchia degli obiettivi a tutti i livelli organizzativi⁵⁸. Alla conclusione del triennio “si ritiene che l’obiettivo sia sufficientemente interiorizzato per passare al successivo rimuovendo persino le unità organizzative intitolate ad esso”⁵⁹.

⁵⁶ Turati spiega che si tratta di “raccolgere le posizioni di eccellenza di alcune parti dell’organizzazione e metterle a disposizione dell’intero sistema: accentrare la conoscenza lasciandola in periferia” (pag. 164).

⁵⁷ Per “paradigma della pari complessità” si intende la previsione che debba esistere “un rapporto diretto tra complessità ambientale e complessità delle soluzioni organizzative”: a fronte di complessità nei task e di complessità derivante dalle interdipendenze tra task diversi, si determina un fabbisogno di integrazione e investimenti nei collegamenti che possono sottrarre risorse “dal lato generativo a vantaggio del lato integrativo dell’organizzazione”. Si tratta in effetti di una “trappola” perché oltre un certo livello di complessità in ultima istanza “l’organizzazione finisce con il gestire se stessa piuttosto che la propria sfida competitiva”. In Turati (1998), pagg. 75-78.

⁵⁸ Obiettivi come “velocità”, “customer focus”, “integrazione”.

⁵⁹ Turati (1998), pag. 177.

- L'accumulazione delle risorse riguarda le conoscenze, capacità ed esperienze in una impresa e la necessità di "massimizzare l'apprendimento organizzativo" nonché di "censire, mantenere e sviluppare questa miniera"⁶⁰. La capacità di apprendere dipende da fattori individuali (es. livello di educazione) e fattori sociali, gestionali, organizzativi. I secondi attengono alla capacità di generare connessione (spazi e momenti per individuare insieme soluzioni a problemi comuni, occasioni di confronto per individuare benchmark, ecc.).
- Combinazione delle risorse attraverso condizioni che facilitino la circolazione delle conoscenze, dei problemi e delle soluzioni su basi di "cooperazione conveniente". Si tratta di creare i presupposti affinché le parti "maturino una convenienza a scambiare valore, a guardarsi in giro nell'organizzazione, ad usare l'organizzazione come una banca di conoscenze e risorse che è in grado di moltiplicare la qualità delle performance locali".

Galunic e Eisenhardt (2001), infine, con riferimento alla medesima "logica manageriale" che viene usata da Bartlett e Ghoshal per descrivere un nuovo modello d'impresa, evidenziano ancora come all'interno delle imprese multi business possano emergere logiche di tipo "economico" e "sociale"⁶¹.

La forma organizzativa descritta prevede singole divisioni aziendali operanti sul mercato in maniera indipendente nonché in competizione tra di loro. A questo si aggiungono meccanismi (costituenti una logica "sociale") volti a tutelare le divisioni meno performanti mediante l'offerta di nuove opportunità di sviluppo (struttura modulare con frequente ricombinazione delle divisioni con diverse risorse e prodotti/mercati di riferimento).

Coerentemente con quanto sopra descritto, la cultura aziendale che accompagna la struttura organizzativa è pertanto basata sui concetti di competizione nonché di cooperazione e "identità comune".

Un ruolo centrale ai fini del rafforzamento della cultura aziendale viene poi svolto dal management al livello "corporate" (l'unico con il potere formale di modificare l'architettura aziendale) perché è quello che dà enfasi all'iniziativa individuale ricompensandola e dà enfasi ai valori cooperativi essendo questi alla base del sostegno alle divisioni "perdenti".

Galunic e Eisenhardt, infine, evidenziano come, ancorché il management al livello "corporate", determini l'architettura complessiva dell'azienda, le azioni delle Divisioni aziendali non si svolgano in base ad un disegno centrale o ad una logica di controllo ma si svolgano invece in base a logiche di decentramento e di comportamenti autonomamente organizzati.

⁶⁰ Turati (1998), pag. 177.

⁶¹ Il caso aziendale esaminato è una grande impresa multi business che compete in diversi settori industriali "technology based" (informatica, elettronica, telecomunicazioni).

4.5 La formazione del comportamento individuale

Turati (1998) spiega come il tema dell'integrazione vada gestito lungo tre assi portanti: quello della progettazione organizzativa (capacità organizzativa), quello della progettazione sociale (riguardante individui, gruppi, relazioni), quello della progettazione elettronica (tecnologia delle comunicazioni).

Questi tre assi costituiscono il cosiddetto "triangolo della progettazione".

La progettazione organizzativa definisce "la desiderabilità dell'integrazione per le persone e le unità attraverso la definizione di sistemi di controllo, ricompensa e sviluppo più o meno orientati a favorire la cooperazione interpersonale". Tra i meccanismi organizzativi di coordinamento disponibili per facilitare la condivisione delle conoscenze vengono citati ad esempio la costituzione di team interfunzionali che individuano e documentano le best practices presenti nelle diverse linee di business per metterle a disposizione di tutta l'organizzazione oppure la costituzione di "team/comitati globali" per affrontare problemi maggiormente rilevanti.

Con riferimento alla progettazione sociale, Turati evidenzia come essa riguardi "l'introduzione intenzionale di soluzioni gestionali che incoraggino le persone a scambiarsi informazioni, problemi, soluzioni". E' il caso della creazione di spazi che favoriscano il movimento e l'incontro delle persone. Inoltre "conta la capacità del sistema di creare una cultura collaborativa, un sistema di norme e valori in cui la relazione interpersonale tra professionisti sia parte integrante del modo di essere, pensare ed agire di un'organizzazione"⁶².

Infine, la progettazione elettronica che vede la telematica come vettore privilegiato di informazioni. Il suo effetto di integrazione è che mette in contatto ad un costo relativamente contenuto "attori spazialmente distanti o temporalmente non sincronizzati".

"L'equilibrio tra una rete sociale e una rete telematica è un secondo territorio su cui investire per passare da una logica di scambio di informazioni ad una di condivisione di conoscenze"⁶³. Turati cita a questo riguardo un esempio caratteristico delle società di consulenza nelle quali ogni "case history" trattata viene descritta sinteticamente e messa a disposizione di tutti nella intranet aziendale. Trattandosi di una sintesi, gli approfondimenti necessari richiedono necessariamente il contatto diretto ed il confronto con chi ha effettivamente gestito il caso descritto.

In considerazione di quanto indicato, Turati osserva quindi che "nel triangolo della progettazione ognuno dei tre angoli è ineludibile dal management".

In quest'ambito si inserisce il concetto di "cooperazione conveniente" che Turati spiega consistere nella "capacità delle imprese di costruire condizioni di funzionamento tali da indurre comportamenti che simulano la cooperazione, rendendola conveniente ai singoli e alla collettività". Tutto questo attraverso "sistemi di ricompensa, di controllo, di sviluppo, di relazione [...]" che sono "leve attraverso cui la cooperazione conveniente può farsi strada nell'animo umano e nel funzionamento delle imprese"⁶⁴.

⁶² Turati (1998), pag. 81.

⁶³ Turati (1998), pag. 83.

⁶⁴ Turati (1998), pagg. 38-39.

Il concetto di cooperazione conveniente assume rilevanza nel passaggio dall'organizzazione intesa come istituzione (caratterizzata da strutture verticizzate, accentrate funzionalmente⁶⁵, con coordinamento assicurato da norme scritte e autorità formale) a organizzazione intesa come network (caratterizzata da flessibilità, decentramento e interazioni e comunicazioni su base reticolare). In questo contesto, Turati evidenzia l'importanza di un impegno organizzativo volto a "creare le condizioni favorevoli alla generosità". Ad esempio mediante un sistema di ricompensa che vada in quella direzione (i progetti svolti vanno descritti e messi a disposizione di tutti per avere il diritto di partecipare al sistema premiante aziendale) oppure creando una ampia disponibilità di fonti informative e collegamenti possibili all'interno dell'organizzazione (sistema cablato in modo ridondante) che disincentiva i singoli da comportamenti opportunistici che li motivano a non fornire informazioni. In questo secondo caso si nota una pressione sociale creata dall'organizzazione che viene interiorizzata dai singoli e che è causata dai minori benefici per questi ultimi derivanti dall'elusione.

Quanto detto trova una conferma in Bartlett e Ghoshal che, descrivendo il modello organizzativo di Asea Brown Boveri, spiegano come i tre processi svolti dal management da loro individuati (processo imprenditoriale, di integrazione e di rinnovamento) si fondino su alcuni assunti riguardanti la natura delle motivazioni umane ed i comportamenti interpersonali nelle organizzazioni.

Le persone infatti sono potenzialmente capaci di iniziativa e di sottrarsi alle responsabilità, capaci di collaborazione e opportunismo, di inerzia e apprendimento. Questo può dipendere in parte dalla predisposizione delle persone ed in parte dal contesto con cui si confrontano.

Bartlett e Ghoshal spiegano allora che il modello da loro descritto si fonda sul fatto che le imprese si assicurino individui con caratteristiche positive sia selezionandoli, sia promuovendo i comportamenti virtuosi nell'organizzazione, sia creando un contesto interno che incoraggi le persone ad agire come appartenenti alla propria "famiglia" funzionale (figura 2). I tre processi manageriali descritti, a loro volta sono destinati a creare un contesto organizzativo che rinforza l'efficacia dei processi stessi inducendo gli individui a prendere l'iniziativa, cooperare e apprendere.

Con specifico riferimento alle determinanti del comportamento cooperativo individuale, Chen et alia (1998), evidenziano infine come lo stesso dipenda sia dai valori culturali posseduti⁶⁶ sia dalla presenza di specifici meccanismi che favoriscono la cooperazione.

⁶⁵ Turati (1998), traendo spunto dal caso specifico dell'impresa di tipo gerarchico-funzionale, spiega ad esempio come nelle organizzazioni in cui la carriera è soprattutto una scalata verso posizioni gerarchiche sempre più elevate facciano premio la capacità tecnica locale e specialistica e si rischi di produrre "tante famiglie professionali eccellenti ma reciprocamente impermeabili [...] premessa per una integrazione difficile e dai costi altissimi". Per questo motivo si ritiene importante favorire sempre di più la mobilità orizzontale delle risorse e, più in generale, dare alle imprese un respiro più "trasversale".

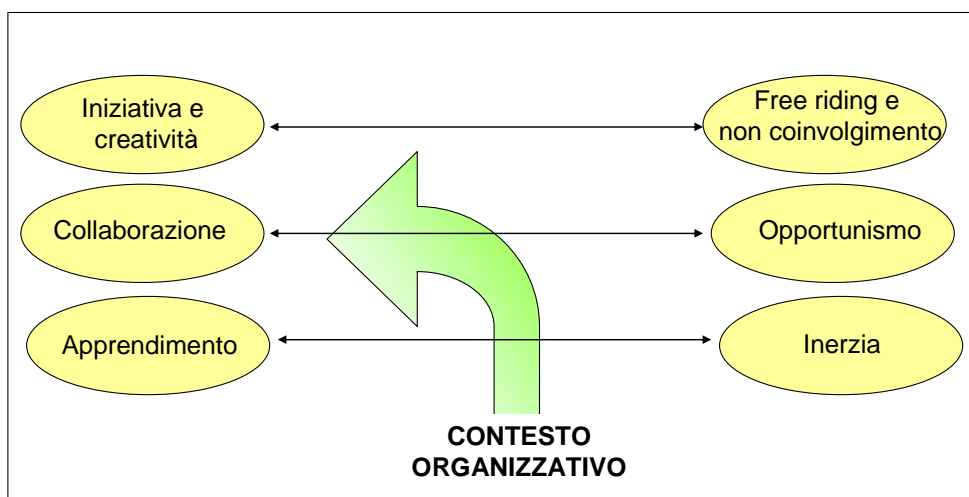
⁶⁶ Al riguardo vengono esplicitati i due orientamenti culturali individualista e collettivista. I collettivisti tendono ad essere cooperativi, gli individualisti competitivi.

Avendo individuato un elenco di meccanismi che favoriscono la cooperazione⁶⁷, si precisa poi che l'efficacia di ciascuno di essi dipende dalla appropriatezza rispetto alla cultura esistente (sia essa individualista o collettivista).

In presenza di una cultura individualista saranno più efficaci meccanismi cooperativi che favoriscono la razionalità individuale (il raggiungimento del proprio interesse) mentre in presenza di una cultura collettivista saranno più efficaci quelli che favoriscono la razionalità collettiva (il raggiungimento di interessi collettivi cui l'interesse individuale è allineato).

In considerazione di ciò, si evidenzia pertanto come i meccanismi che favoriscono la cooperazione possano essere pianificati e realizzati nell'ambito di uno sforzo consapevole volto al cambiamento organizzativo.

Figura 2
La formazione del comportamento individuale: il ruolo del contesto



Tratto da Bartlett - Ghoshal (1993)

⁶⁷ I meccanismi individuati sono: "Superordinate goal", "Group identity", "Trust", "Accountability", "Communication" "Reward distribution".

4.6 Autonomia, controllo e cooperazione

La descrizione effettuata⁶⁸ dei modelli organizzativi che riguardano l'impresa multi business e degli elementi che più li caratterizzano risulta coerente con le osservazioni fatte da Keidel (1991) in materia di progettazione organizzativa. Keidel, infatti, spiega come la progettazione organizzativa debba superare la tradizionale focalizzazione sull'antitesi tra centralizzazione e decentralizzazione considerando invece tre variabili: il controllo (centralizzazione), l'autonomia (decentralizzazione) e la cooperazione (lavoro in gruppo).

Qualunque organizzazione è data dall'insieme di queste tre variabili che, come spiega anche Turati (1998), rappresentano per l'organizzazione tre grandi forze di coordinamento in cui il controllo sintetizza la prevalenza della gerarchia, l'autonomia sintetizza la prevalenza di mercato e la cooperazione la prevalenza delle relazioni. Dall'equilibrio della loro combinazione scaturisce la forma particolare di ciascuna organizzazione.

Fa notare inoltre Keidel che ogni impresa di successo deve sempre scegliere tra priorità organizzative e quindi basarsi fundamentalmente su una singola variabile oppure su due (trovando tra loro un bilanciamento). Non è invece possibile basarsi simultaneamente (attribuendo loro la stessa importanza) su tutte e tre le variabili in quanto questo significherebbe non avere in effetti nessun obiettivo organizzativo.

Le combinazioni fattibili tra le variabili sono allora sei: tre "pure" e tre "ibride". I modelli puri (fondati su una sola variabile) possono allora basarsi:

- sull'autonomia, possedendo l'impresa "come competenza distintiva quella di produrre valore mediante attori individuali"⁶⁹;
- sul controllo, quando si privilegino una visione centrale degli eventi, decisioni che partono o passano per l'approvazione del vertice e l'uso della gerarchia come strumento di coordinamento risulti accompagnato anche da norme, procedure, standard, ecc.
- sulla cooperazione. quando la competenza distintiva è data dall'innovazione mediante nuove combinazioni di risorse.

I modelli ibridi si fondano sul bilanciamento di due su tre variabili progettuali. Turati a questo proposito aggiunge che in effetti il modello puro rappresenterebbe una schematizzazione estrema a fronte di organizzazioni che in realtà rappresentano dei "sistemi di coordinamento misti all'interno dei quali l'interpretazione manageriale delle sfide competitive e degli strumenti organizzativi determina la scelta del modello di divisione del lavoro/coordinamento da adottare".

L'ibrido che combina autonomia e controllo è quello tipico dell'impresa multidivisionale in cui si cerca di ottenere contemporaneamente i vantaggi della centralizzazione (politiche aziendali a livello corporate) e della decentralizzazione (autonomia operativa delle divisioni).

L'ibrido che combina controllo e cooperazione consiste nel controllo top-down accompagnato da "processi laterali volontari tra gli individui"⁷⁰. Keidel motiva

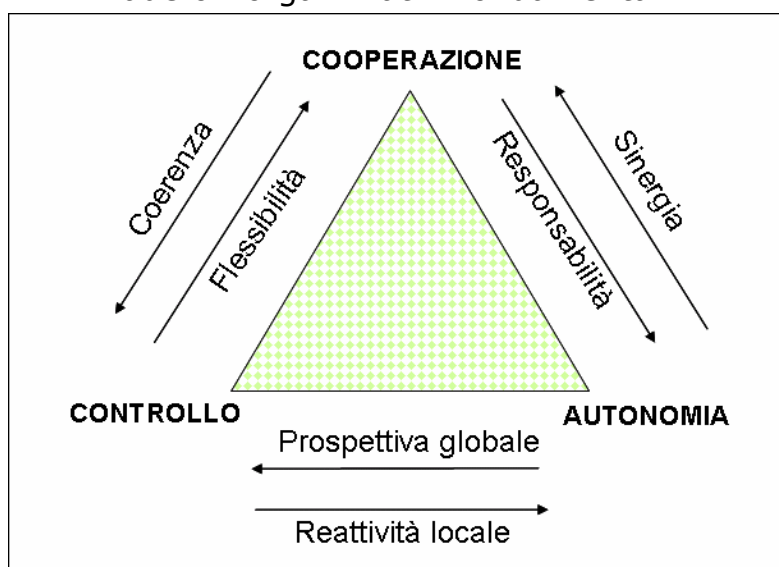
⁶⁸ Paragrafo 3.2 "La diversificazione ed i conseguenti assetti organizzativi ed istituzionali" e paragrafo 4.4 "Oltre il modello divisionale nell'impresa multibusiness".

⁶⁹ Turati (1998), pag. 89.

questa combinazione come una necessità delle imprese multidivisionali per le quali comincino ad emergere conflitti derivanti dall'utilizzo delle risorse comuni. L'ibrido che combina autonomia e cooperazione emergerebbe infine come necessità quando, con l'ampliarsi della diversificazione ed il conseguente aumento della complessità organizzativa, il controllo centrale sembra essere sempre meno in grado di assicurare il coordinamento. Keidel osserva in questo caso come il management si debba occupare sempre più di "identificare e sfruttare le sinergie fra i business, bilanciare i fabbisogni fra loro conflittuali e rimuovere le barriere artificiali". Si osserva perciò il passaggio dal tradizionale modello divisionale ad un modello nuovo in cui la cooperazione funge in parte da sostituto del controllo.

La figura 3 evidenzia una possibile rappresentazione grafica dei trade off tra le tre variabili del controllo, autonomia e cooperazione. Posizionarsi all'interno del triangolo corrisponde ad evidenziare quale sia la combinazione delle tre variabili che caratterizza l'organizzazione.

Figura 3
Trade off organizzativi fondamentali



Tratto da Keidel (1991)

Nella direzione della combinazione autonomia - cooperazione sembra andare Schwizer (2002) che, descrivendo l'evoluzione delle strutture organizzative verso una maggiore flessibilità sia dei processi decisionali che dei processi di erogazione dei servizi finanziari, evidenzia l'importanza della riduzione dei livelli gerarchici, dell'avvicinamento tra unità centrali e rete territoriale e del decentramento decisionale.

Al posto della gerarchia come strumento di coordinamento organizzativo, vanno utilizzati strumenti aventi maggiori caratteristiche di flessibilità come:

⁷⁰ Turati (1998) con riferimento all'ibrido controllo-cooperazione fa inoltre cenno al concetto di "organizzazione informale" quale "punto di allontanamento da una interpretazione troppo rigorosa di una strategia di controllo" (pag. 90).

- la tecnologia (per la raccolta, trasferimento ed elaborazione delle informazioni di supporto alle decisioni e al controllo)
- organi trasversali di coordinamento (comitati, gruppi di lavoro, responsabili di prodotto, processo e segmento di clientela) che inducono meccanismi di controllo sociale, sistemi di gestione per obiettivi e di comunicazione orizzontale.

Fra gli strumenti organizzativi usati per aumentare la flessibilità vengono inoltre evidenziati:

- la "ridefinizione e diffusione di modelli culturali ispirati ai principi di collaborazione, di integrazione interna secondo logiche di squadra, di partecipazione e imprenditorialità del personale [...]". Una cultura forte, si spiega, fornisce le regole informali alla base dei comportamenti ed il successo del management dipende soprattutto dalla capacità di formare una cultura aziendale coerente con le esigenze del mercato.

Ancora Schwizer (2001), evidenzia come, con riferimento ai cambiamenti in atto nel sistema finanziario, emergano modalità di integrazione interna⁷¹ che richiedono un cambiamento nella cultura organizzativa delle banche. Tra i driver del cambiamento culturale vengono perciò citate la "cultura della partecipazione e della condivisione" e la "cultura dell'organizzazione aperta". Nel primo caso si afferma il valore della "partecipazione e condivisione di obiettivi [...] e il conseguente orientamento dei comportamenti verso il conseguimento del fine comune", nel secondo caso la "sovrapposizione di relazioni trasversali alla linea gerarchica, favorevoli alla diffusione dell'informazione, allo scambio con l'esterno [...]"⁷². Con riferimento alla cultura dell'organizzazione aperta viene evidenziata perciò l'importanza del gruppo come struttura portante dell'organizzazione e la rilevanza delle comunicazioni e delle relazioni interpersonali ai fini del raggiungimento dei risultati. Superando il concetto tipico della specializzazione operativa, emergono sempre più aspetti che enfatizzano la cooperazione tra le persone come il lavoro in team o lo scambio di informazioni, anche in via informale, per gestire rapidamente eccezioni e problemi non di routine.

Quanto sino ad ora descritto in materia di modelli organizzativi caratteristici dei gruppi bancari diversificati (e in generale delle imprese multi business), in materia di possibili evoluzioni dei modelli organizzativi rispetto ai modelli tradizionali (Bartlett e Ghoshal, 1993, Turati, 1998, Galunic e Eisenhardt, 2001) e in materia di autonomia, controllo e cooperazione (Keidel, 1991) quali elementi chiave che condizionano le scelte organizzative dell'impresa diversificata, evidenzia come il concetto di cooperazione rappresenti una variabile rilevante al crescere della diversificazione.

Spiegano infatti Bartlett e Ghoshal che, per l'impresa diversificata, il focus va spostato dal tema delle scelte di allocazione del capitale (ottica del vertice dell'organizzazione cui è affidato il vero potere decisionale) alla gestione della conoscenza e dell'apprendimento quale compito strategico "chiave" dell'impresa. Per fare questo l'organizzazione favorisce l'emergere di tre

⁷¹ Tra i segnali di cambiamento vengono citati l'opportunità di un maggiore decentramento e partecipazione alle decisioni da parte dei livelli inferiori e un maggiore ricorso alla comunicazione orizzontale e verticale come strumento di coordinamento.

⁷² Schwizer (2001), pag. 271.

processi "manageriali" tra i quali si sottolinea in questa sede il ruolo del processo di integrazione con il ruolo centrale del management ai fini del trasferimento di risorse e conoscenze (cooperazione) nonché il processo imprenditoriale di cui sono promotori i manager della front line e i middle level managers. Keidel, inoltre evidenzia come al crescere della diversificazione il controllo centrale sembri essere sempre meno in grado di assicurare il coordinamento e come tenda ad emergere una struttura "ibrida" fondata su autonomia e cooperazione. Il management deve sempre più "identificare e sfruttare sinergie tra i business, bilanciare fabbisogni fra loro conflittuali e rimuovere barriere artificiali". Al crescere della diversificazione tende perciò ad emergere un modello nuovo nel quale la cooperazione sostituisce in parte il controllo. Lo stesso Mottura (2006), infine, evidenzia i rischi che corrono le imprese diversificate quando decidono di fronteggiare la maggiore complessità che deriva dalla diversificazione con l'accentramento o la proceduralizzazione. Queste scelte infatti, non consentono di estrarre valore dalla fertilizzazione reciproca in presenza di diversità e impoveriscono le potenzialità di innovazione e di apprendimento e infine di imprenditorialità dentro l'organizzazione. Rispetto a quanto indicato, si possono così formulare le seguenti ipotesi:

IPOTESI: la cultura della cooperazione e la cultura della autonomia sono più sviluppate nei contesti maggiormente diversificati. In tali contesti, viceversa, la cultura del controllo è meno pronunciata.

5. Campione e metodologia

5.1. Il campione

La presente ricerca intende misurare la diversificazione e la cultura aziendale nei gruppi bancari individuandone eventuali relazioni.

Il campione di gruppi bancari oggetto della verifica empirica è tratto dall'“Albo dei Gruppi” della Banca d'Italia. Quest'ultimo fornisce, per ciascun gruppo bancario, l'elencazione delle società controllate ed il settore di operatività di ciascuna controllata. La nozione di gruppo è quella utile ai fini di vigilanza e la composizione dello stesso fa riferimento alle società controllate di diritto o di fatto ad esclusione delle compagnie di assicurazione. Il punto di forza di tale elencazione è che ogni controllata è stata attribuita ad un settore di operatività. D'altro canto nessuna informazione viene fornita per qualificare tali società in modo da “pesare” il ruolo che esse svolgono all'interno del gruppo.

Di seguito, le attività economiche elencate nell'Albo dei Gruppi della Banca d'Italia.

Tabella 3
Elenco attività economiche da Albo dei Gruppi Banca d'Italia

Num.	Attività economica
1	Banca
2	Società strumentale
3	Finanziaria di partecipazione
4	Finanziaria mobiliare - Gest. Fondi
5	Finanziaria mobiliare - SIM
6	Finanziaria di credito - Factoring
7	Finanziaria di credito - Leasing finanziario
8	Finanziaria di incasso e pagamento
9	Società finanziaria altra
10	Intermediazione finanziaria
11	Finanziaria di credito - Credito al consumo
12	Finanziaria di credito - altra

Mediante l'Albo dei gruppi della Banca d'Italia, è stato individuato un campione di 34 gruppi (rispetto ad un totale di 87 gruppi risultanti nell'Albo a gennaio 2007) sulla base dei seguenti criteri:

- Per ciascun gruppo si deve disporre del bilancio consolidato di gruppo del 2006;

- I gruppi appartenenti al campione non devono essere stati oggetto di rilevanti fenomeni di aggregazione nel 2006 o negli anni immediatamente precedenti. Questa informazione è stata verificata ove disponibile mediante il database Bankscope. Il motivo è che la diversificazione eventualmente rilevata non deve essere un fenomeno troppo recente in quanto la banca non avrebbe avuto tempo sufficiente per influenzare/orientare la cultura aziendale nella direzione desiderata.
- Sono esclusi i gruppi facenti parte del mondo del credito cooperativo ritenendo che possano presentare delle peculiarità culturali rispetto agli altri gruppi bancari.
- Sono esclusi i gruppi la cui attività prevalente è quella della Investment Bank o comunque per i quali non si riscontra una significativa attività di banca "commerciale"⁷³ (in base ad una verifica "qualitativa" sulla documentazione del 2006 oggetto di esame).

Rappresentatività del campione

Il campione è costituito da 34 degli 87 Gruppi bancari iscritti all'Albo della Banca d'Italia al 31 dicembre 2006. Il Totale attivo di questi 34 Gruppi Bancari è pari all'83,1% del Totale attivo, rilevato al 31 dicembre 2006 ⁷⁴, per il totale dei Gruppi Bancari iscritti all'Albo (Totale attivo del campione pari a 2.125.949 milioni di Euro, Totale attivo Gruppi iscritti all'albo pari a 2.556.855 milioni di Euro).

⁷³ L'attività di Banca commerciale è considerata presente ad es. quando il gruppo svolga almeno l'attività di Private Banking pur non esercitando attività commerciale verso la clientela "Retail" o "Corporate".

⁷⁴ Fonte: Relazione annuale del Governatore della Banca d'Italia sul 2006.

5.2 Misurazione della diversificazione

La misurazione della diversificazione adottata si basa sui criteri della industrial organization, ritenendo tale modalità la più percorribile. In base alle informazioni disponibili sulle società appartenenti ai gruppi bancari ed identificando il numero di settori in cui gli stessi gruppi operano, si intende perciò cogliere gli aspetti "esterni" della diversificazione.

Il periodo di riferimento per l'analisi è il 2006 (cross section).

La misurazione della diversificazione per i gruppi bancari avviene in base alle sue configurazioni di "ampiezza" nonché di "intensità"⁷⁵.

Ampiezza della diversificazione: la stessa viene misurata in base alle seguenti "misure di conto":

- conteggio del numero dei settori di operatività;
- conteggio del numero delle società controllate.

Per ciascun gruppo bancario del campione, pertanto, è stato individuato il numero di settori in cui opera ed il numero di società che controlla.

Allo scopo di individuare un indice che esprima il grado di diversificazione di ciascun gruppo bancario, il numero di settori in cui opera ed il numero di società che controlla sono stati entrambi "normalizzati" in modo da esprimerli all'interno di un range compreso tra zero e 100⁷⁶ (dove 100 rappresenta il caso della massima diversificazione). Infine, nell'assunto che entrambi i valori normalizzati abbiano la stessa importanza nel rappresentare il grado di diversificazione di ciascun gruppo bancario, è stata poi effettuata una media aritmetica semplice degli stessi ottenendo così un unico indice dell'ampiezza della diversificazione di ciascun gruppo bancario.

Intensità della diversificazione: a tale scopo è stato utilizzato l'indice di Herfindahl dato da:

$$H = \sum p_i^2 \text{ (dove } p_i \text{ esprime il rapporto tra il numero di società controllate operanti nel settore "i" e il totale delle società che il gruppo controlla)}$$

Il valore massimo dell'indice è pari a 1 quando l'impresa opera in un solo settore (n=1). Il valore minimo è dato, in presenza di n settori,

⁷⁵ Schwizer (1996) distingue tra:

- Ampiezza della diversificazione: numero dei settori in cui l'azienda opera;
- Profondità della diversificazione: importanza relativa dell'attività svolta nei diversi settori, in particolare quelli non primari;
- Intensità della diversificazione: eterogeneità delle combinazioni produttive.

⁷⁶ Partendo da una serie di numeri con valori compresi tra un minimo e un massimo, si è ottenuta una serie "normalizzata" compresa tra zero e 100 ricalcolando ciascun valore come:
 $I(\text{norm}) = (I - \text{min}) / (\text{max} - \text{min}) \times 100$ (D. Piccolo, "Statistica per le decisioni", Il Mulino).

dall'equidistribuzione delle società controllate su tutti i settori ($H=1/n$). Quest'ultimo è il caso della massima diversificazione.

L'indice di Herfindahl relativo a ciascun gruppo bancario, analogamente al caso della misurazione di ampiezza, è stato infine ricondotto ad una serie normalizzata compresa tra zero e 100 (con 100 corrispondente al caso della diversificazione massima).

Di seguito si fornisce l'elenco dei gruppi bancari e, per ognuno di essi, il numero dei settori in cui operano, il numero delle società che controllano, nonché i conseguenti indici di ampiezza e di intensità (aventi valori tra zero e 100) che approssimano il grado di diversificazione. Viene infine indicato il totale attivo di ciascun gruppo risultante dal bilancio 2006.

Tabella 4
I Gruppi Bancari appartenenti al campione

	Gruppo	Totale società controllate	Totale settori di attività	Indice di diversificazione (ampiezza)	Indice Herfindahl (intensità)	Totale Attivo Bilancio 2006 (Euro x1000)
1	GRUPPO UNICREDITO ITALIANO	409	12	100	91,634	823.284.214
2	GRUPPO BANCA INTESA	102	10	53,287	92,257	291.781.000
3	GRUPPO BANCARIO SANPAOLO IMI	78	9	45,800	94,985	288.551.000
4	GRUPPO MONTE DEI PASCHI DI SIENA	36	8	36,107	93,625	158.556.000
5	GRUPPO BANCA SELLA	25	8	34,759	95,937	11.362.981
6	GRUPPO BANCARIO BANCA LOMBARDA E P	24	8	34,637	98,361	39.749.195
7	GRUPPO DEUTSCHE BANK	12	8	33,166	100,000	25.842.020
8	GRUPPO CREDITO EMILIANO - CREDEM	16	7	29,111	94,980	24.250.912
9	GRUPPO BANCARIO BANCA NAZIONALE DEL	15	7	28,988	99,672	88.168.000
10	GRUPPO BANCARIO CAPITALIA	36	6	27,016	87,432	137.131.673
11	GRUPPO BANCARIO BANCA ANTONIANA - P	15	5	19,898	77,639	48.608.629
12	GRUPPO BANCARIO BANCA DELLE MARCHE	5	5	18,672	94,426	16.303.409
13	GRUPPO BANCARIO MEDIOLANUM	15	4	15,352	76,590	21.317.113
14	GRUPPO CARIGE	14	4	15,230	83,105	25.287.094
15	GRUPPO BANCA CR FIRENZE	10	4	14,739	75,541	23.813.000
16	GRUPPO BANCARIO BANCA ITALEASE	9	4	14,617	84,517	24.020.058
17	GRUPPO BANCO DI DESIO E DELLA BRIANZA	7	4	14,372	72,265	7.473.957
18	GRUPPO MELIORBANCA	7	4	14,372	81,900	3.754.076
19	GRUPPO BANCA PROFILO	5	4	14,127	84,984	2.089.678
20	GRUPPO BANCARIO BANCA GENERALI	5	4	14,127	84,984	3.580.075
21	GRUPPO BANCARIO CASSA DI RISPARMIO D	5	3	9,581	75,541	2.720.000
22	GRUPPO CREDITIZIO UNIPOL BANCA	5	3	9,581	75,541	9.356.820
23	GRUPPO BANCARIO UNIBANCA	4	3	9,459	73,770	4.053.408
24	GRUPPO CASSA DI RISPARMIO DI RAVENNA	4	3	9,459	73,770	4.055.832
25	GRUPPO BANCA LEONARDO	3	3	9,336	78,689	743.528
26	GRUPPO BANCARIO BANCAPULIA	3	3	9,336	78,689	3.384.291
27	GRUPPO CARICHJETI	3	3	9,336	78,689	2.411.758
28	GRUPPO CREDITIZIO BANCA CARIM - CASSA	3	3	9,336	78,689	4.113.475
29	GRUPPO RASBANK	3	3	9,336	78,689	4.323.200
30	FINDOMESTIC GRUPPO	3	2	4,791	52,459	10.183.551
31	GRUPPO CASSA DI RISPARMIO DELLA PROV	2	2	4,668	59,016	3.064.933
32	GRUPPO CASSA DI RISPARMIO DI BOLZANO	2	2	4,668	59,016	6.202.199
33	GRUPPO BANCARIO SANTANDER CONSUME	2	1	0,123	0,000	5.319.110
34	GRUPPO BANCA IFIS	1	1	0,000	0,000	1.092.645

L'“indice di diversificazione”, nelle sue due configurazioni di “ampiezza” e “intensità”, individuato nella tabella 4 verrà poi utilizzato, da un lato per misurare eventuali relazioni tra la diversificazione e alcune grandezze ritenute rappresentative della cultura aziendale, dall'altro per suddividere il campione oggetto di analisi in due cluster che distinguono tra i “gruppi a maggiore diversificazione” e i “gruppi a minore diversificazione” allo scopo di riscontrare (o meno) eventuali differenze nella cultura aziendale.

5.3 Misurazione della cultura aziendale

L'analisi sino ad ora svolta sulle relazioni tra diversificazione, organizzazione e cultura ha reso evidente che il tradizionale modello divisionale che bilancia accentramento (controllo) e decentramento (autonomia) potrebbe essere integrato con un altro concetto che sinteticamente può essere espresso con il termine “cooperazione” (Keidel, 1991). Prescindendo dall'affermarsi o meno di un modello distinto rispetto a quello tradizionale divisionale, come affermano Bartlett e Ghoshal (1993), le analisi sin qui descritte, infatti, evidenziano per le imprese multi business che gestiscono la complessità derivante dalla diversificazione, la possibile necessità di adottare delle varianti rispetto all'organizzazione tradizionale che vanno accompagnate da analoghi cambiamenti culturali. In particolare, nell'impresa multi business l'organizzazione può favorire l'emergere di tre processi “manageriali” tra i quali si sottolineano in questa sede il processo di “integrazione” con il ruolo centrale del management ai fini del trasferimento di risorse e conoscenze (cooperazione) ed il processo “imprenditoriale” che fa capo al management della front line e al middle management.

Quanto descritto, diviene l'oggetto della presente ricerca. Avendo l'obiettivo di verificare la presenza di una o più caratteristiche culturali specifiche delle imprese diversificate, la presente ricerca si orienta perciò verso la verifica della effettiva presenza all'interno delle stesse del valore della “cooperazione” nonché dei valori del “controllo” e dell'“autonomia” che si ritengono tipici del tradizionale modello divisionale.

La metodologia che si intende utilizzare in questa sede, la text analysis, esamina perciò i concetti di “cooperazione”, “controllo” e “autonomia” ai fini della misurazione della cultura.

Farina (2006) spiega che attraverso la metodologia della text analysis, basata sull'esame della documentazione prodotta dall'azienda, è possibile individuare le tracce delle caratteristiche distintive dell'organizzazione e che queste tracce possono essere misurate.

Nell'ipotesi perciò che i concetti di “cooperazione”, “controllo” e “autonomia” possano essere effettivamente significativi nel rappresentare la cultura di una azienda diversificata, si descrivono di seguito i passi operativi necessari per pervenire ad una sua misurazione.

- Definizione del campione: selezione di un campione di gruppi bancari in base ai criteri dettagliati in precedenza e individuazione di un "indice" della diversificazione associata a ciascun gruppo bancario (ampiezza e intensità). Inoltre si individuano due cluster relativi ai "gruppi con maggiore diversificazione" e "gruppi con minore diversificazione".
- Selezione del corpus da sottoporre all'analisi: bilancio consolidato di gruppo (2006).
- Definizione per ciascuno dei concetti della "cooperazione", "controllo" e "autonomia", di un elenco di parole chiave da sottoporre a verifica ("search words").
- Determinazione dell'orientamento culturale prevalente: numero di volte in cui ricorrono le parole chiave all'interno del testo. Il totale di ricorrenze viene infine rapportato al numero totale di parole che compongono il testo.

Si ritiene che la documentazione aziendale utilizzabile ai fini della misurazione della cultura possa essere il bilancio consolidato di gruppo (relazione sulla gestione, bilancio, nota integrativa, ecc.) ritenendo quest'ultimo maggiormente rappresentativo rispetto al bilancio della sola capogruppo.

Ai fini dell'effettuazione dell'analisi sopra indicata, lo strumento individuato è il software per la Text analysis "WordSmith 5.0". La documentazione esaminata è quella relativa al bilancio consolidato 2006 di 34 gruppi bancari.

Per ciascuno dei concetti di "cooperazione", "controllo" e "autonomia", sono stati individuati degli elenchi di parole (parole chiave) che si ritiene possano essere indicativi della presenza di una specifica cultura.

Nella Tabella 5 vengono indicati gli elenchi di parole nonché il numero di ricorrenze di tali parole all'interno della documentazione oggetto di esame.

Tabella 5
 Concetti di "Cooperazione", "controllo" e "autonomia": le parole chiave utilizzate⁷⁷

	Cooperazione	Ricorr.	Controllo	Ricorr.	Autonomia	Ricorr.
1	cooperazione	14	controllo	3529	autonomia	48
2	collaborazione	135	controlli	303	autonomie	13
3	collaborativ*	3	accentra*	130	decentra*	20
4	condivi*	117	centralizza*	38	delegare	8
5	integrazione	371	gerarchi*	26	indipendenza	21
6	team	39	vertic*	30	imprenditorial*	12
7	squadra	5	regole	244	iniziativ*	424
8	comitat*	567	regolamenti	43	professional*	209
9	progett*	623	norme	149	formazione	239
10	comunicazione interna	17	procedur*	554	addestramento	5
11	solidarietà	32	programm*	315	territori*	546
12	collettività	18	standardizza*	30	locale	86
13	complementarietà	4	uniformità	9		
14	trasversal*	16				
15	aiut*	13				
16	fiducia	57				
		2031		5400		1631

Concetto della "cooperazione":

Le parole sopraindicate sono (o si avvicinano a) sinonimi del concetto di cooperazione (è il caso delle parole "cooperazione", "collaborazione", "condivisione" e "integrazione") oppure rappresentano alcuni degli aspetti organizzativi che, tipicamente, come evidenziato nei capitoli 3 e 4 relativamente al ruolo che svolge la cultura aziendale nell'impresa multi business, accompagnano la (o sono manifestazioni della) cultura della cooperazione. E' il caso delle parole che incentrano l'attenzione sui "team", la "squadra", i "comitati", i "progetti", la "comunicazione interna". Si ritiene che siano rilevanti anche parole chiave come "solidarietà", "collettività", "complementarietà", "trasversalità", "aiutare" e "fiducia".

Complessivamente, le parole chiave utilizzate risultano avere avuto 2.031 ricorrenze nella documentazione analizzata (campione di 34 gruppi bancari).

⁷⁷ Le parole presenti nella tabella, qualora siano "incomplete" e presentino un asterisco, stanno a significare che la ricerca nei testi ha compreso parole al singolare e al plurale nonché parole simili a quella oggetto di verifica.

Concetto del "controllo"

Le parole sopraindicate sono (o si avvicinano a) sinonimi del concetto di controllo (parole "controllo", "accentramento", "centralizzazione", "gerarchia", "vertice") oppure ne emerge la rilevanza in base all'analisi della letteratura effettuata. Da quest'ultima risulta infatti evidente come la cultura del controllo si manifesti mediante l'imposizione di "regole", "regolamenti", "norme", "procedure" e "programmi". Si ritengono infine significative parole come "standardizzazione" e "uniformità".

Complessivamente, le parole chiave utilizzate risultano avere avuto 5.400 ricorrenze nella documentazione analizzata (campione di 34 gruppi bancari).

Concetto della "autonomia"

Le parole sopra elencate sono (o si avvicinano a) sinonimi del concetto di autonomia (parole "autonomia", "decentramento", "delega", "indipendenza") oppure ne emerge la rilevanza in base all'analisi della letteratura effettuata. Anche in base all'analisi della letteratura risulta infatti evidente come il concetto di autonomia si accompagni ai concetti di "imprenditorialità" e di "iniziativa". Si ritiene infine che l'autonomia sia possibile solo se accompagnata da "professionalità" e "formazione" (o "addestramento"). Altre parole significative si ritiene possano poi essere "territorio" e "locale".

Complessivamente, le parole chiave utilizzate risultano avere avuto 1.631 ricorrenze nella documentazione analizzata (campione di 34 gruppi bancari).

E' opportuno rilevare come i documenti oggetto di analisi abbiano dimensioni anche significativamente diverse tra di loro. Si va infatti da un minimo di 17.971 parole (contenute nella documentazione del Gruppo bancario Unibanca) a 191.262 parole (documentazione del Gruppo Unicredito Italiano).

Il numero totale di volte in cui ricorrono le parole chiave all'interno dei documenti oggetto di analisi per ciascun Gruppo bancario, viene allora diviso per il numero di parole complessive presenti nella documentazione oggetto di analisi. Questo allo scopo di evitare che le dimensioni dei documenti analizzati e quindi il numero di parole in essi contenuti possano influenzare il numero totale di volte in cui ricorrono le parole chiave.

Nella tabella 6 vengono mostrate le ricorrenze per ciascun gruppo bancario ed il numero totale di parole presenti nella documentazione utilizzata ai fini della "text analysis". Il rapporto tra ricorrenze e numero totale di parole è stato poi "normalizzato" in modo da assegnare al Gruppo bancario con il maggior numero di ricorrenze relative ai concetti di "cooperazione", "controllo" e "autonomia" un valore di 100 e a quello con il minor numero di ricorrenze un valore di zero. Così facendo si è determinato un indice "normalizzato" dei concetti di "cooperazione", "controllo" e "autonomia".

Tabella 6
I concetti di "Cooperazione", "Controllo" e "autonomia" per Gruppo bancario

	Gruppo	Totale "Cooperazione"	Totale "Controllo"	Totale "Autonomia"	Conteggio parole testo	Indice di "cooperazione"	Indice di "controllo"	Indice di "autonomia"
1	GRUPPO UNICREDITO ITALIANO	437	329	201	191.262	100,0	0,0	23,1
2	GRUPPO BANCARIO SANTANDER CONSUMER BANK	109	171	31	49.027	97,2	78,3	11,6
3	GRUPPO MONTE DEI PASCHI DI SIENA	83	94	93	41.454	87,0	24,3	56,0
4	GRUPPO BANCARIO BANCA NAZIONALE DEL LAVORO	173	344	108	91.659	81,7	90,1	26,6
5	GRUPPO BANCARIO BANCA LOMBARDA E PIEMONTESE	101	169	82	81.655	51,7	15,5	21,8
6	GRUPPO BANCARIO CAPITALIA	107	215	99	101.029	43,5	18,1	21,2
7	GRUPPO BANCARIO SANPAOLO IMI	150	328	169	151.457	40,4	19,7	24,9
8	GRUPPO BANCA INTESA	105	307	67	118.085	35,7	39,0	9,8
9	GRUPPO BANCARIO BANCA ITALEASE	107	271	76	122.091	35,1	22,1	11,3
10	GRUPPO BANCARIO BANCA ANTONIANA POP. VENETA	60	131	39	70.214	34,1	6,4	9,5
11	GRUPPO BANCARIO CASSA DI RISP. DI SAN MINIATO	35	96	24	41.182	33,9	27,1	10,2
12	GRUPPO CREDITO EMILIANO - CREDEM	59	128	27	72.011	32,5	2,5	4,5
13	GRUPPO BANCA PROFILO	34	104	40	44.079	30,3	28,3	19,2
14	GRUPPO BANCARIO UNIBANCA	13	65	69	17.971	28,1	84,0	100,0
15	GRUPPO CARIGE	64	154	39	89.320	27,8	0,2	6,2
16	GRUPPO BANCO DI DESIO E DELLA BRIANZA	34	172	26	48.593	27,0	80,6	8,9
17	GRUPPO BANCA SELLA	35	192	53	59.619	21,8	66,5	18,7
18	GRUPPO CASSA DI RISP. PROVINCIA DI TERAMO	52	235	66	98.960	19,0	29,0	12,6
19	GRUPPO BANCARIO BANCA GENERALI	26	139	24	50.951	18,3	44,7	7,2
20	GRUPPO CASSA DI RISPARMIO DI BOLZANO	21	79	16	42.447	17,5	6,2	4,6
21	GRUPPO BANCARIO BANCAPULIA	31	123	37	66.524	16,2	5,7	9,5
22	GRUPPO CASSA DI RISPARMIO DI RAVENNA	16	89	16	34.792	15,9	37,1	6,8
23	GRUPPO BANCARIO MEDIOLANUM	19	171	14	42.996	15,1	100,0	3,1
24	GRUPPO MELIORBANCA	23	171	15	53.535	14,5	65,3	1,9
25	FINDOMESTIC GRUPPO	18	110	12	45.095	13,1	31,9	1,5
26	GRUPPO DEUTSCHE BANK	28	148	15	70.902	12,9	16,3	0,0
27	GRUPPO BANCA IFIS	19	201	49	54.234	10,9	88,0	19,1
28	GRUPPO BANCA CR FIRENZE	25	156	46	71.775	10,8	20,1	11,8
29	GRUPPO CARICHIETI	10	79	8	30.485	9,9	38,6	1,4
30	GRUPPO BANCA LEONARDO	10	85	8	31.306	9,5	44,1	1,2
31	GRUPPO CREDITIZIO UNIPOL BANCA	10	105	17	48.452	4,3	19,8	3,8
32	GRUPPO RASBANK	7	80	10	36.769	3,5	20,2	1,7
33	GRUPPO BANCARIO BANCA DELLE MARCHE	6	97	22	43.100	1,2	23,5	8,2
34	GRUPPO CASSA DI RISPARMIO DI RIMINI	4	62	13	35.146	0,0	1,9	4,4
		2031	5400	1631				

6. Risultati

La domanda di ricerca volta a verificare se esista una caratteristica culturale specifica nei gruppi bancari che diversificano può trovare una risposta individuando una eventuale correlazione tra gli indici rappresentativi del grado di diversificazione di ciascun gruppo bancario (nelle due configurazioni di "ampiezza" e "intensità") e gli indici attraverso i quali è stata misurata la presenza di specifiche culture della "cooperazione", del "controllo" o dell'"autonomia".

La sottostante Tabella evidenzia, per il campione in esame (34 gruppi bancari), le correlazioni individuate.

Tabella 7

		Indice di cooperazione	Indice di Controllo	Indice di Autonomia	Indice di diversificazione e (ampiezza)	Indice Herfindahl (intensità)
Indice di cooperazione	Pearson Correlation	1	,077	,391*	,553**	-,002
	Sig. (2-tailed)		,666	,022	,001	,992
	N	34	34	34	34	34
Indice di Controllo	Pearson Correlation	,077	1	,259	-,250	-,374
	Sig. (2-tailed)	,666		,139	,154	,029
	N	34	34	34	34	34
Indice di Autonomia	Pearson Correlation	,391*	,259	1	,173	,061
	Sig. (2-tailed)	,022	,139		,329	,733
	N	34	34	34	34	34
Indice di diversificazione (ampiezza)	Pearson Correlation	,553**	-,250	,173	1	,530**
	Sig. (2-tailed)	,001	,154	,329		,001
	N	34	34	34	34	34
Indice Herfindahl (intensità)	Pearson Correlation	-,002	-,374	,061	,530**	1
	Sig. (2-tailed)	,992	,029	,733	,001	
	N	34	34	34	34	34

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ai fini dell'esame delle correlazioni occorre distinguere il caso in cui la diversificazione dei gruppi bancari viene misurata nella sua configurazione di ampiezza dal caso in cui viene misurata nella sua configurazione di intensità⁷⁸.

Ampiezza della diversificazione: si rileva la presenza di una correlazione positiva tra cooperazione e diversificazione (coefficiente di correlazione pari a + 0,553). Tale correlazione risulta significativa al 1% al test T – Student.

Si rileva inoltre una correlazione negativa tra controllo e diversificazione (coefficiente di correlazione pari a – 0,250) che, sottoposta al test T- Student, evidenzia un P-value pari al 15,42% che non consente di rifiutare l'ipotesi nulla.

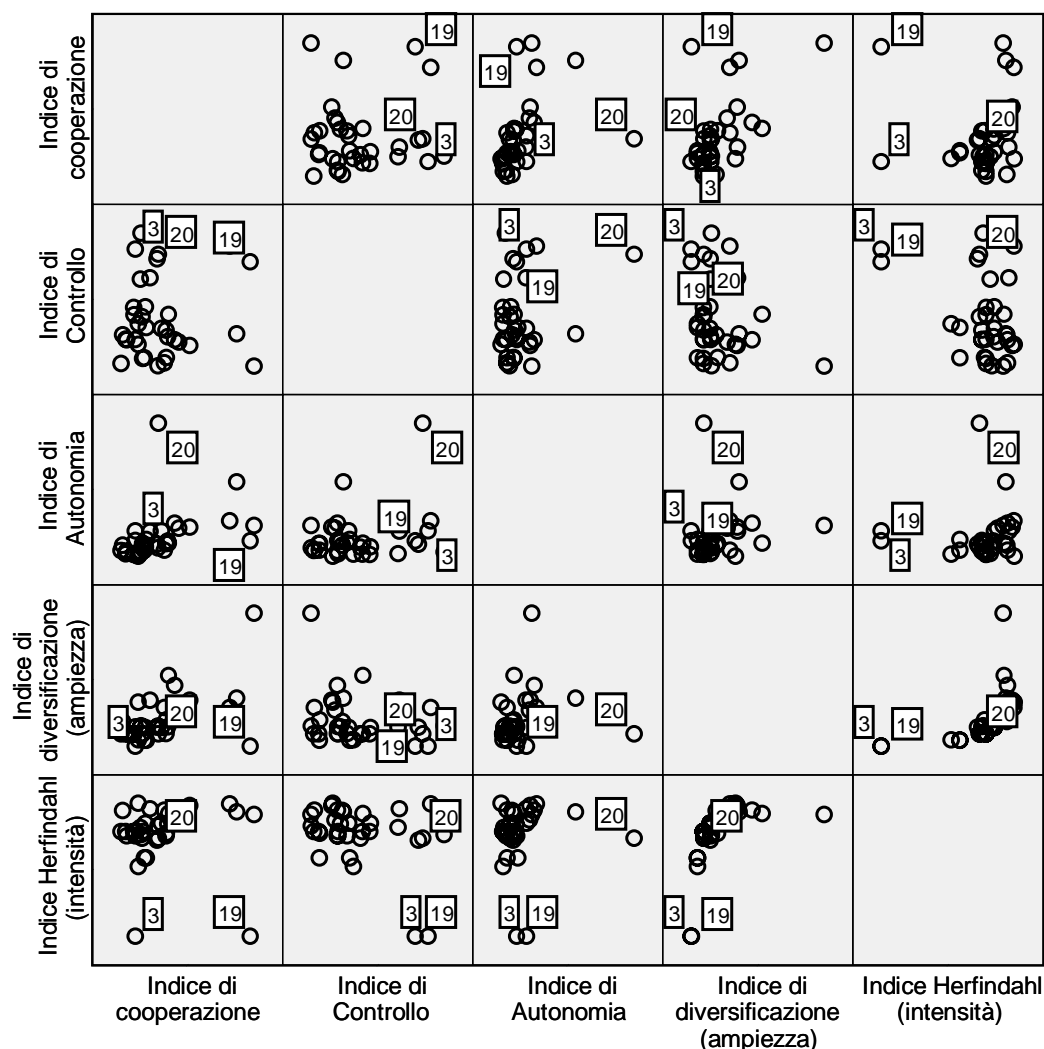
Infine, viene evidenziata una correlazione positiva tra autonomia e diversificazione (coefficiente di correlazione pari a +0,173). Anche quest'ultima non supera il test T-Student (P-value 32,9%).

⁷⁸ Si rileva peraltro una correlazione positiva tra le risultanze relative all'ampiezza della diversificazione e all'intensità della diversificazione (coefficiente di corr. pari a + 0,53). Tale correlazione risulta significativa al 1% al test T-Student.

Intensità della diversificazione: non si rileva la presenza di una correlazione tra cooperazione e diversificazione (coefficiente di correlazione pari a + 0,002). Si rileva invece una correlazione negativa tra controllo e diversificazione (coefficiente di correlazione pari a - 0,374). Tale correlazione risulta significativa al 5% al test T - Student. Infine, non si rileva una correlazione tra autonomia e diversificazione (coefficiente di correlazione pari a +0,061).

Il grafico di dispersione corrispondente alle risultanze della tabella 7 è il seguente:

Figura 4
Grafico di dispersione



Nota:

3 - Gruppo Banca Ifis

19 - Gruppo bancario Santander Consumer Bank

20 - Gruppo bancario Unibanca

Rispetto alle correlazioni tra le variabili culturali e la diversificazione, il grafico di dispersione evidenzia alcuni valori anomali relativi al Gruppo Banca Ifis (3), al Gruppo bancario Santander Consumer Bank (19) e al Gruppo bancario Unibanca (20).

Con riferimento al calcolo dell'intensità della diversificazione relativa a ciascun gruppo bancario, si rileva l'opportunità di escludere il Gruppo Banca Ifis e il Gruppo bancario Santander Consumer Bank dal campione dei 34 gruppi oggetto di esame. Entrambe le banche infatti operano in un unico settore di attività rendendo pertanto inapplicabile l'individuazione della intensità delle diversificazione di ciascuna (misurata dal numero di controllate in ciascuno dei settori in cui opera il gruppo bancario).

L'eliminazione dal campione dei due gruppi sopra menzionati ha un impatto sulle relazioni tra la diversificazione e la cultura aziendale per i gruppi bancari.

Ampiezza della diversificazione: si rileva la presenza di un aumento della correlazione positiva tra cooperazione e diversificazione (coefficiente di correlazione pari a + 0,723). Tale correlazione risulta significativa al 1% al test T - Student.

Intensità della diversificazione: correlazione positiva tra cooperazione e diversificazione (coefficiente di correlazione pari a 0,455). La correlazione risulta significativa al 1% al test T - Student.

Si rileva infine un incremento della correlazione tra ampiezza della diversificazione e intensità della diversificazione (coefficiente di correlazione che passa da 0,53 a 0,618) con significatività al 1% al test T-Student.

Dall'esame del medesimo grafico di dispersione si identifica, quale ulteriore valore anomalo, quello del Gruppo Bancario Unibanca. In questo caso l'anomalia va ricondotta alla caratteristica culturale dell'autonomia che per Unibanca risulta particolarmente superiore a quella degli altri gruppi appartenenti al campione (Unibanca risulta avere l'indice rappresentativo della cultura dell'autonomia pari a 100, ossia il più alto del campione. Il secondo gruppo del campione con valore più grande risulta avere un indice pari solo a 56).

L'esclusione dal campione dei valori corrispondenti al Gruppo Bancario Unibanca, in aggiunta ai valori relativi al Gruppo Banca Ifis e al Gruppo bancario Santander Consumer Bank⁷⁹ determina le nuove risultanze che vengono indicate nella seguente tabella 8.

⁷⁹ Un ulteriore valore "anomalo" evidenziato dal grafico di dispersione è stato quello relativo al Gruppo Unicredito Italiano. In questo caso Unicredito risulta infatti avere un indice di diversificazione particolarmente elevato rispetto agli altri gruppi (nella sua configurazione di "ampiezza") ed una dimensione altrettanto superiore (totale attivo di bilancio) - vedi al riguardo la tabella 4. Ciò considerato il Gruppo Unicredito è stato comunque mantenuto nel campione dopo avere verificato che la sua presenza o assenza non comporta sostanziali variazioni nelle correlazioni tra la diversificazione e la cultura aziendale.

Tabella 8

		Indice di cooperazione	Indice di Controllo	Indice di Autonomia	Indice di diversificazione e (ampiezza)	Indice Herfindahl (intensità)
Indice di cooperazione	Pearson Correlation	1	-,009	,796**	,727**	,459**
	Sig. (2-tailed)		,964	,000	,000	,009
	N	31	31	31	31	31
Indice di Controllo	Pearson Correlation	-,009	1	-,011	-,129	,014
	Sig. (2-tailed)	,964		,952	,489	,941
	N	31	31	31	31	31
Indice di Autonomia	Pearson Correlation	,796**	-,011	1	,479**	,438*
	Sig. (2-tailed)	,000	,952		,006	,014
	N	31	31	31	31	31
Indice di diversificazione (ampiezza)	Pearson Correlation	,727**	-,129	,479**	1	,612**
	Sig. (2-tailed)	,000	,489	,006		,000
	N	31	31	31	31	31
Indice Herfindahl (intensità)	Pearson Correlation	,459**	,014	,438*	,612**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,941	,014	,000	
	N	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

La tabella 8 facente riferimento al campione ora composto da 31 gruppi bancari evidenzia alcune importanti risultanze in termini di correlazione tra diversificazione e cultura aziendale.

Ampiezza della diversificazione: si rileva la presenza di una correlazione positiva tra cooperazione e diversificazione (coefficiente di correlazione pari a + 0,727). Tale correlazione risulta significativa al 1% al test T – Student.

Risulta inoltre una correlazione positiva tra autonomia e diversificazione (coefficiente di correlazione pari a + 0,479). Tale correlazione risulta significativa al 1% al test T – Student.

Intensità della diversificazione: correlazione positiva tra cooperazione e diversificazione (coefficiente di correlazione pari a + 0,459). Tale correlazione risulta significativa al 1% al test T – Student.

Si rileva inoltre una correlazione positiva tra autonomia e diversificazione (coefficiente di correlazione pari a + 0,438). La correlazione risulta significativa al 5% al test T – Student.

Non si rileva invece la presenza di una correlazione tra il controllo e la diversificazione sia per quanto riguarda la sua configurazione di ampiezza che di intensità.

La riscontrata correlazione tra la diversificazione (in entrambe le sue configurazioni di ampiezza e intensità) e la cultura della cooperazione e la cultura dell'autonomia fornisce una conferma empirica alle attese di chi come Keidel (1991), spiega che per le aziende diversificate la crescita della complessità derivante dalla maggiore diversificazione determina un maggiore

impegno verso la cooperazione considerando che il controllo centrale può essere sempre meno in grado di assicurare il coordinamento.

Rispetto al tradizionale modello divisionale delle imprese diversificate che associa controllo e autonomia, le risultanze dell'analisi empirica sopra descritta (che mostrano come la crescita della diversificazione presenti una correlazione positiva con la cooperazione e con l'autonomia), forniscono alcuni elementi empirici a favore di un diverso binomio cooperazione – autonomia che va nella direzione del modello emergente per le imprese diversificate ipotizzato da Keidel.

Infine, ancorché la verifica empirica non fornisca un sostegno riguardo all'ipotesi che al crescere della diversificazione nei gruppi bancari si dia una minore enfasi al controllo (dalla verifica non risulta in effetti alcuna correlazione tra diversificazione e controllo), occorre considerare come sia verosimile che, in un sistema regolamentato come quello bancario, la variabile del controllo debba mantenere comunque intatta tutta la sua rilevanza a prescindere dal livello di diversificazione.

A fronte di quanto ipotizzato da Keidel circa la necessità che l'impresa di successo debba sempre scegliere tra priorità organizzative e quindi fondare la propria progettazione organizzativa su una o al massimo due variabili tra autonomia, controllo e cooperazione, la successiva tabella 9 intende mostrare le diverse scelte adottate dai gruppi bancari appartenenti al campione laddove a fronte della diversificazione posta in essere, si sia posto l'accento su una specifica cultura o su più culture congiuntamente (o su nessuna).

Nella tabella il campione composto da 34 gruppi bancari⁸⁰ è stato suddiviso evidenziando (in verde) un cluster comprendente i 16 gruppi che presentano maggiore diversificazione (in termini di "ampiezza") rispetto al cluster dei 18 gruppi restanti con minore diversificazione. Analogamente sono stati evidenziati i cluster dei 16 gruppi nei quali si è riscontrata una maggiore ricorrenza dei concetti di "cooperazione", "controllo" e "autonomia" rispetto ai 18 gruppi nei quali tali concetti sono risultati meno ricorrenti.

⁸⁰ La diversificazione in esame è quella misurata nella sua configurazione di ampiezza ed il campione è quello originariamente costituito da 34 gruppi bancari.

Tabella 9
Gruppi bancari, diversificazione e concetti rappresentativi della cultura

	Gruppo	Indice di cooperazione	Indice di Controllo	Indice di Autonomia	Indice di diversificazione e (ampiezza)
1	GRUPPO UNICREDITO ITALIANO	100,0	0,0	23,1	100,000
2	GRUPPO BANCA INTESA	35,7	39,0	9,8	53,287
3	GRUPPO BANCARIO SANPAOLO IMI	40,4	19,7	24,9	45,800
4	GRUPPO MONTE DEI PASCHI DI SIENA	87,0	24,3	56,0	36,107
5	GRUPPO BANCA SELLA	21,8	66,5	18,7	34,759
6	GRUPPO BANCARIO BANCA LOMBARDA E PIEMONTESE	51,7	15,5	21,8	34,637
7	GRUPPO DEUTSCHE BANK	12,9	16,3	0,0	33,166
8	GRUPPO CREDITO EMILIANO - CREDEM	32,5	2,5	4,5	29,111
9	GRUPPO BANCARIO BANCA NAZIONALE DEL LAVORO	81,7	90,1	26,6	28,988
10	GRUPPO BANCARIO CAPITALIA	43,5	18,1	21,2	27,016
11	GRUPPO BANCARIO BANCA ANTONIANA - POPOLARE VENETA	34,1	6,4	9,5	19,898
12	GRUPPO BANCARIO BANCA DELLE MARCHE	1,2	23,5	8,2	18,672
13	GRUPPO BANCARIO MEDIOLANUM	15,1	100,0	3,1	15,352
14	GRUPPO CARIGE	27,8	0,2	6,2	15,230
15	GRUPPO BANCA CR FIRENZE	10,8	20,1	11,8	14,739
16	GRUPPO BANCARIO BANCA ITALEASE	35,1	22,1	11,3	14,617
17	GRUPPO BANCO DI DESIO E DELLA BRIANZA	27,0	80,6	8,9	14,372
18	GRUPPO MELIORBANCA	14,5	65,3	1,9	14,372
19	GRUPPO BANCA PROFILO	30,3	28,3	19,2	14,127
20	GRUPPO BANCARIO BANCA GENERALI	18,3	44,7	7,2	14,127
21	GRUPPO BANCARIO CASSA DI RISPARMIO DI SAN MINIATO	33,9	27,1	10,2	9,581
22	GRUPPO CREDITIZIO UNIPOL BANCA	4,3	19,8	3,8	9,581
23	GRUPPO BANCARIO UNIBANCA	28,1	84,0	100,0	9,459
24	GRUPPO CASSA DI RISPARMIO DI RAVENNA	15,9	37,1	6,8	9,459
25	GRUPPO BANCARIO BANCAPULIA	16,2	5,7	9,5	9,336
26	GRUPPO CASSA DI RISPARMIO DI RIMINI S.P.A.	0,0	1,9	4,4	9,336
27	GRUPPO RASBANK	3,5	20,2	1,7	9,336
28	GRUPPO CARICHIETI	9,9	38,6	1,4	9,336
29	GRUPPO BANCA LEONARDO	9,5	44,1	1,2	9,336
30	FINDOMESTIC GRUPPO	13,1	31,9	1,5	4,791
31	GRUPPO CASSA DI RISPARMIO DELLA PROVINCIA DI TERAMO	19,0	29,0	12,6	4,668
32	GRUPPO CASSA DI RISPARMIO DI BOLZANO	17,5	6,2	4,6	4,668
33	GRUPPO BANCARIO SANTANDER CONSUMER BANK	97,2	78,3	11,6	0,123
34	GRUPPO BANCA IFIS	10,9	88,0	19,1	0,000

Con riferimento alla suddivisione del campione di gruppi bancari in due cluster sia per quanto attiene alla presenza di diversificazione sia per quanto attiene alla presenza di caratteristiche culturali più pronunciate, è possibile infine evidenziare se i gruppi bancari appartenenti al campione abbiano un unico obiettivo organizzativo scegliendo di dare priorità ad una sola tra le variabili della cooperazione, del controllo o dell'autonomia, oppure diano priorità a due variabili congiuntamente oppure se non si pongano nessun chiaro obiettivo

(casi in cui si dia priorità a tutte e tre le variabili organizzative congiuntamente oppure a nessuna delle tre).

Keidel distingue le tre diverse situazioni fornendo le definizioni di modello organizzativo "puro", "ibrido" e modello che non ha "nessun obiettivo".

La tabella 10 evidenzia le risultanze relative alle banche appartenenti al cluster con maggiore diversificazione e a quello con minore diversificazione.

Tabella 10
Le priorità organizzative delle banche appartenenti ai due cluster

	banche con maggiore diversificazione	banche con minore diversificazione
Modello puro	3 cooperazione	
	1 autonomia	
	1 controllo	6 controllo
Modello ibrido	6 cooperazione - autonomia	1 cooperazione - autonomia
	1 autonomia - controllo	2 autonomia - controllo
		1 cooperazione - controllo
Nessun obiettivo	2 alte cooperazione - controllo - autonomia	3 alte cooperazione - controllo - autonomia
	2 basse cooperazione - controllo - autonomia	5 basse cooperazione - controllo - autonomia

Dalla tabella si osserva come il cluster di banche con minore diversificazione mostri un consistente numero di banche che non si sono date chiare priorità organizzative e che rientrano perciò nella fascia "nessun obiettivo" (8 banche su 18 del cluster con minore diversificazione rispetto alle 4 su 16 appartenenti al cluster con maggiore diversificazione).

Limiti dell'analisi

La lista delle parole chiave associabili a ciascun concetto viene stilata soggettivamente e la presenza di alcune parole piuttosto che altre condiziona il risultato complessivo delle ricorrenze ottenibili. Ancorché si sia perseguito l'obiettivo di avere una lista di parole chiave la più ampia possibile per ridurre il rischio che le ricorrenze presenti nei testi dipendano da alcune sole parole (o prevalentemente da esse), non si è potuto comunque evitare del tutto che questo accadesse⁸¹.

⁸¹ E' ad esempio il caso della parola chiave "controllo" le cui ricorrenze sono il 65% del totale delle ricorrenze relative alla cultura del controllo - 3529 ricorrenze su 5400). A questo riguardo si è verificato se, in presenza o in assenza della parola chiave, ci siano conseguenze rilevanti sulla correlazione tra il concetto di "controllo" e la diversificazione. Come già evidenziato in precedenza nella tabella 7 per la diversificazione nella sua configurazione di "ampiezza", in

La necessità di assicurare la presenza di un campione di Gruppi bancari adeguato in termini di numerosità e con un elevato grado di rappresentatività fa sì che il campione contenga gruppi bancari eterogenei dal punto di vista dimensionale.

E' possibile allora che i concetti di cooperazione, controllo e autonomia siano correlati alle dimensioni dei gruppi?

In effetti, da una verifica effettuata sul campione di 34 gruppi bancari circa la correlazione tra la diversificazione dei medesimi gruppi (misurazione di "ampiezza" calcolata in base al numero di controllate e numero di settori in cui si opera) e le loro dimensioni (in base al totale attivo di bilancio⁸² per lo stesso anno di riferimento cioè il 2006), si è rilevato un coefficiente di correlazione pari a 0,9.

Si tratta naturalmente di una correlazione particolarmente pronunciata ed in effetti anche le risultanze in termini di coefficiente di correlazione tra i concetti di cooperazione, controllo ed autonomia e le dimensioni dei gruppi date dal totale attivo, mostrano dei risultati molto simili a quanto già evidenziato in precedenza per la diversificazione (configurazione di ampiezza)⁸³.

Tabella 11
Diversificazione e dimensioni aziendali

Correlazione tra cooperazione e diversificazione	0,553
Correlazione tra Controllo e diversificazione	-0,250
Correlazione tra autonomia e diversificazione	0,173
Correlazione tra cooperazione e totale attivo	0,585
Correlazione tra Controllo e totale attivo	-0,235
Correlazione tra autonomia e totale attivo	0,175

In base alle risultanze ottenute, pertanto, le dimensioni aziendali date dal totale attivo di bilancio sembrano avere la stessa capacità di esprimere la complessità aziendale altrimenti espressa dalla diversificazione calcolata in base ad una misurazione di ampiezza.

Questo verosimilmente in quanto i gruppi con il maggior numero di controllate hanno anche il totale attivo più elevato.

L'eterogeneità delle dimensioni aziendali sembra quindi "sovrapporsi" alla misura della diversificazione adottata ("ampiezza") quale variabile in grado di spiegare eventuali differenze nella cultura aziendale dei diversi gruppi bancari.

presenza della parola chiave "controllo" si è rilevato un coefficiente di correlazione pari a - 0,250 (P-value 15,42%). In assenza di tale parola chiave, la correlazione non varia sensibilmente passando a - 0,178 (P-value 31,4%). In entrambi i casi non si può rifiutare l'ipotesi nulla.

⁸² Vedi al riguardo la tabella 4 nel par. 5.2.

⁸³ Vedi al riguardo la tabella 7.

7. Conclusioni

A fronte della scelta strategica della diversificazione, l'economicità delle combinazioni produttive realizzate dall'impresa dipende dalle diverse forme di interdipendenza tra le diverse attività che la stessa svolge, nonché dalla capacità che essa ha di governare la complessità che da tali interdipendenze deriva.

Nel caso della diversificazione realizzata per vie esterne, ad esempio, si rileva come tra i fattori critici di successo ci sia, da un lato, il livello di compatibilità e complementarità delle diverse strutture aziendali interessate, dall'altro il livello di integrazione desiderata.

Da qui nasce la necessità di accompagnare la strategia di diversificazione con opportuni adattamenti nella struttura organizzativa⁸⁴. Assume inoltre un ruolo centrale il governo da parte del management di alcuni specifici fattori nell'ambito del processo di integrazione. Uno di questi fattori è la cultura aziendale per la quale è auspicabile un allineamento della stessa rispetto alla scelta strategica fatta della diversificazione.

Con riferimento alla cultura aziendale, l'analisi svolta ha evidenziato come essa, in quanto risorsa intangibile, sia fonte di un vantaggio competitivo sostenibile per l'impresa e quindi abbia un ruolo determinante ai fini dell'implementazione della strategia e, con specifico riferimento al caso dei gruppi bancari, ai fini del successo della strategia di diversificazione correlata.

Ancorché sia stato evidenziato il ruolo della cultura aziendale come risorsa, si è inoltre rilevato come la cultura aziendale influenzi le capacità organizzative dell'impresa, le capacità cioè che ha l'organizzazione di anticipare o assecondare il cambiamento dell'ambiente o dello scenario competitivo.

Per quanto attiene agli assetti organizzativi dell'impresa, si è rilevato come rispetto al tradizionale modello divisionale applicato all'impresa multibusiness (nella quale si persegue un bilanciamento tra centralizzazione e decentralizzazione) ci sia chi evidenzia l'opportunità di porre maggiore enfasi verso:

- il trasferimento delle conoscenze, l'innovazione e l'imprenditorialità altrimenti sacrificate dalla centralizzazione (Mottura, 2006);
- i processi imprenditoriali, di integrazione e di rinnovamento svolti dal management (Bartlett e Ghoshal, 1993 e Galunic e Eisenhardt, 2001)
- la "semplificazione organizzativa" e la "connettività" come risposte alla crescente complessità, nonché la creazione di condizioni perché si realizzi una "cooperazione conveniente" (Turati, 1998).

Tutti gli autori sopra indicati evidenziano inoltre come l'organizzazione (formale e le capacità organizzative) e la cultura aziendale procedano di pari passo. Turati (1998) spiega che il tema dell'integrazione va gestito secondo tre assi portanti: la "progettazione organizzativa", la "progettazione sociale" e la "progettazione elettronica".

⁸⁴ Intesa come "sistema organizzato di risorse e processi preordinati e finalizzati [...] all'implementazione della strategia", Mottura (2006), pag.141.

Keidel (1991), infine, osserva come le variabili della progettazione organizzativa che assicurano il coordinamento dell'impresa sono tre: l'autonomia, il controllo e la cooperazione.

Ancorché il modello divisionale, tipicamente associato all'impresa multi business, si fonda sostanzialmente sul bilanciamento tra autonomia e controllo, Keidel spiega come in effetti, al crescere della diversificazione, la cooperazione assumerebbe importanza sostituendo in parte il concetto del controllo (al crescere della complessità organizzativa il controllo centrale sembra essere sempre meno in grado di assicurare il coordinamento).

Allo scopo di rispondere alla domanda di ricerca se esistano delle caratteristiche culturali specifiche dei gruppi bancari maggiormente diversificati, è stata pertanto effettuata una verifica empirica volta a identificare una eventuale correlazione tra i tre concetti dell'autonomia, controllo e cooperazione e il grado di diversificazione dei gruppi bancari iscritti all'Albo dei gruppi della Banca d'Italia.

A questo riguardo le ipotesi da sottoporre a verifica erano quelle di una cultura della cooperazione ed una cultura della autonomia più sviluppate nei contesti maggiormente diversificati a fronte di una cultura del controllo meno pronunciata.

La verifica effettuata ha consentito di fornire una conferma che, per i gruppi bancari più diversificati, il modello organizzativo e la cultura aziendale si orientano verso il binomio costituito da cooperazione e autonomia.

Più in particolare, si è rilevato come i concetti di cooperazione e autonomia presentino una correlazione positiva con la diversificazione misurata in entrambe le sue configurazioni di "ampiezza" e "intensità".

La verifica empirica non ha invece evidenziato una correlazione tra il concetto di controllo e la diversificazione non fornendo pertanto un sostegno all'ipotesi che al crescere della diversificazione si dia una minore enfasi al controllo.

A tale riguardo occorre comunque considerare come sia verosimile che, in un sistema regolamentato come quello bancario, la variabile del controllo mantenga comunque intatta tutta la sua rilevanza a prescindere dal livello di diversificazione.

8. Bibliografia

Banca commerciale italiana (1993), "Diversificazione produttiva e assetto organizzativo degli enti creditizi dopo il recepimento della seconda direttiva CEE", in *Tendenze monetarie* n. 68, marzo 1993.

Baravelli M. (1993), "Assetto istituzionale e assetto organizzativo dei gruppi creditizi", *Banche e banchieri* n. 8/9 1993.

Baravelli M. (1994), "Parabancario e banca universale", *Parabancaria* apr.-giu. 2/94.

Barney J.B. (1986), "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?", *The Academy of Management Review* vol. 11, n.3 .

Bartlett A. Ghoshal S. (1993), "Beyond the M-form: toward a managerial theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 14 .

Berger A., Hanweck G., Humphrey D. (1987), "Competitive viability in banking: scale, scope and product mix economies", in *Journal of Monetary Economics*.

Bianchi P. (2005), *L'adozione dello IAS 14 da parte di alcuni gruppi quotati alla borsa di Francoforte*, Grenzi editore.

Birkinshaw J., Bresman H., Hakanson L. (2000), "Managing the post acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation", *Journal of Management Studies*, 37.

Boot W. A. (2003), *Consolidation and strategic positioning in Banking with implications for Europe*, Brookings-Wharton papers on financial services.

Carretta A. (2001), "Il governo del cambiamento culturale in banca: modelli di analisi, strumenti operativi, valori individuali", *Bancaria editrice*, (a cura di).

Carretta A. (2007), "La cultura aziendale come strumento del cambiamento culturale della banca".

Carretta A. (2008), "Introduzione. Creazione del valore nel governo dei processi di fusione e acquisizione nel sistema finanziario" in Carretta A., Schwizer P. (2008) "Le fusioni in banca. Gestire l'integrazione per creare valore", *Bancaria*.

Carretta A., Farina V., Schwizer P. (2005) "banking regulation towards advisory: the culture compliance of banks and supervisory authorities", atti del *Convegno Nazionale di Economia degli Intermediari Finanziari*, 4 novembre, Parma.

Carretta A., Farina V., Schwizer P., (2007), "M&A and post merger integration in the banking industry: the missing link of corporate culture", Paper presented at XVI International Tor Vergata Conference on Banking and Finance, Rome 5-7 December 2007.

Carretta A., Farina V., Fiordelisi F., Schwizer P. (2006), "Does corporate culture affect shareholder value? Evidence from European banking".

Chatterjee S., Blocher J. D. (1992), "Measurement of firm diversification: is it robust?" in The academy of management Journal, Vol. 35 no. 4.

Chatterjee S. Wernerfelt B. (1991), "The link between resources and type of diversification: theory and evidence", Strategic Management Journal, Vol.12, n.1 .

Chen M. (1996), "Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration", The Academy of Management Review, vol. 21, n.1 .

Chen C. C., Chen X. P., Meindl J. R., (1998), "How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism - collectivism", vol. 23, no. 2.

Cohen W. M. Levinthal D. A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", Administrative Science Quarterly, vol.35, n.1 .

Cross R., Cummings J. (2004), "Tie and network correlates of individual performance in knowledge intensive work", Academy of Management Journal, 2004, vol. 47, n.6 .

De Angeli S. (a cura di) (2005), "Banca universale o gruppo creditizio: l'evoluzione dei modelli organizzativi delle banche a confronto con Germania, Francia e Spagna", Bancaria editrice;

Deloitte, Deloitte Ias Plus International Accounting News - IAS 14.

Di Battista M.L., Venturelli V. (2003), "Le strategie di diversificazione dei grandi gruppi bancari europei nell'Asset Management e nel Private banking", Quaderni di ricerche Nr. 50, Ente per gli studi Monetari, bancari e finanziari Luigi Einaudi;

Farina V. (2006), "L'analisi della cultura aziendale degli intermediari finanziari attraverso il linguaggio".

Farina V. (2008), "L'analisi della cultura aziendale degli intermediari finanziari attraverso il linguaggio: un'applicazione nel gruppo UniCredit" in Carretta A., Schwizer P. (2008) "Le fusioni in banca. Gestire l'integrazione per creare valore", Bancaria.

Fauli-Oller R., Giralt M. (1995), "Competition and cooperation within a multidivisional firm", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 43, no. 1, pp.77-99.

Ferrier Gary D. Grosskopf S., Hayes K., Yaisawarng S. (1993), Economies of diversification in the banking industry: a frontier approach, in *Journal of Monetary Economics*.

Forestieri G. (1980), "Struttura del mercato del credito e concorrenza bancaria", Giuffrè.

Forestieri G. (1993), Economies of scale and scope in the financial services industry: a review of the recent literature, in *Financial Conglomerates OECD - Paris*.

Forestieri G. (2000), "La ristrutturazione del sistema finanziario italiano: dimensioni aziendali, diversificazione produttiva e modelli organizzativi", *Banca Impresa e Società*, a. XIX, n.1 .

Foss N.J., Christensen J.F. (1996), "A process approach to corporate coherence", *DRUID Working Paper*, n. 96-7 .

Galunic D. C., Eisenhardt K. M. (2001), "Architectural innovation and modular corporate forms", *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 6.

Goll I, Sambharya R, "Corporate ideology, diversification and firm performance", *Organization studies*, 1995.

Graham J., Lemmon M. Wolf J. (2002), Does corporate diversification destroy value?, *The Journal of Finance*, vol LVII, no. 2.

Grant R.M. (1988) "On dominant logic, relatedness and the link between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n.6 .

Grant R.M. (1998), "Contemporary strategy analysis", Blackwell.

Helfat C. (2000), "Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities", *Strategic Management Journal*, vol.21, n.10/11 .

Hofstede G., Neuijen B., Daval Ohajv D., Sanders G., (1990), "Measuring organisational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 2.

Hymowitz C. (2007), "New CEO's may spur resistance if they try to alter firm's culture", *Marketplace*, *The Wall Street Journal*, august, 13.

Kabanoff B., Waldersee R., Cohen Marcus (1995), "Espoused values and organizational change themes", *The Academy of Management Journal*, vol. 38, no.4 (Aug. 1995).

Keidel R.W. (1991), "La progettazione organizzativa triangolare" in *Sviluppo e Organizzazione* n. 127, settembre/ottobre.

Klein G., Saldenberg M. (2005), *Organizational structure and the diversification discount: evidence from commercial banking*, University of Missouri - Columbia CORI working paper no. 2005-06.

Krafft J., Ravix J. (2008), "Corporate governance and the governance of knowledge: rethinking the relationship in terms of corporate coherence", *Economics of innovation and new technology*, Taylor and Francis Journals, vol. 17 (1-2) .

Laeven L., Levine Ross (2005), *Is there a diversification discount in financial conglomerates?* CEPR Discussion Papers;

Landi A., Venturelli V. (2001), *The diversification strategy of European banks: determinants and effects on efficiency and profitability*, EFMA Lugano Meetings

Locatelli R., Morpurgo C., Zanette A. (2003), *L'integrazione tra banche e compagnie di assicurazione e il modello dei conglomerati finanziari in Europa*, Quaderni di ricerche Nr. 33, Ente per gli studi Monetari, bancari e finanziari Luigi Einaudi;

Marmenout K. (2007), "aligning your culture with your growth: where to go and how to get there", documento in preparazione, Mc Gill University, Montreal.

Masala F., Roccia M. (2003), *Modelli di organizzazione e coordinamento dei diversi business bancari*, Quaderni di ricerche Nr. 27, Ente per gli studi Monetari, bancari e finanziari Luigi Einaudi;

Meglio O., (2002), "Processi d'integrazione post acquisizione e creazione del valore: aspetti economici, sociali e integration capability", *Finanza Marketing e Produzione*, 20 (1).

Mottura (1996), "Evoluzione della banca verso forme innovative di intermediazione finanziaria: la diversificazione" in Mottura P., Previati D., Schwizer P., Borsato R., Saita F. (1996), *Diversificazione e organizzazione dei gruppi creditizi: teoria e casi*, Egea.

Mottura P. (2006), "Gli intermediari finanziari", Egea.

Nahavandi A., Malekzadeh A. R., (1988), "Acculturation in mergers and acquisitions", *The Academy of Management Review*, Vol. 13, no. 1.

- Previati (1996) "I profili organizzativi della diversificazione" in Mottura P., Previati D., Schwizer P., Borsato R., Saita F. (1996), *Diversificazione e organizzazione dei gruppi creditizi: teoria e casi*, Egea.
- Previati D. (2002), "Determinanti e componenti della flessibilità nelle banche" in "Verso la banca flessibile", Bancaria.
- Rob R., Zemsky P. (1999), "Cooperation, corporate culture and incentive intensity", CARESS Working Paper n. 97-09, University of Pennsylvania.
- Scholz C. (1987), "Corporate Culture and Startegy – The problem of strategic fit", *Long Range Planning*, vol. 20, no 4.
- Schwizer P. (1996), *La diversificazione bancaria: aspetti strutturali e misurazione*, Egea.
- Schwizer P. (1996a), "La diversificazione dei gruppi creditizi: elementi per una verifica empirica" in Mottura P., Previati D., Schwizer P., Borsato R., Saita F. (1996), *Diversificazione e organizzazione dei gruppi creditizi: teoria e casi*, Egea.
- Schwizer P. (2001), "La cultura organizzativa delle banche: una verifica empirica" in Carretta A. (2001), "Il governo del cambiamento culturale in banca: modelli di analisi, strumenti operativi, valori individuali", Bancaria editrice, (a cura di).
- Schwizer P. (2002), "Evoluzione delle strutture organizzative verso la flessibilità", in Previati D. "Verso la banca flessibile", Bancaria.
- Schwizer P. (2008), "Concentrazioni e ristrutturazioni bancarie: benefici e risultati ottenuti. Le "colpe" dei manager" in Carretta A., Schwizer P. (2008) "Le fusioni in banca. Gestire l'integrazione per creare valore", Bancaria.
- Schwizer P., Mattarocci G. (2006), *Managing factoring in banking groups*, Credifact Discussion Paper Series n.1/2006.
- Stahl G. Voigt A. (2008), "Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination", *Organization Science*, vol. 19, n.1
- Tell F. (2002), "Strategy, capabilities and corporate coherence: exploring some dynamics of learning", Paper submitted to the EURAM Conference in Stockholm, 9-11 may 2002.
- Turati C. (1998), "L'organizzazione semplice. La sfida alla complessità inutile", Egea.

Van Maanen J., Laurent A. (1993), "The flow of culture: some notes on Globalisation and the multinational corporation" in Ghoshal S., Westney E., "Organization theory and the multinational corporation", St. Martin's Press.

Vannini I. (2002), "Le economie di scala, di scopo in senso stretto e di condivisione nel cost management della diversificazione" in Finanza Marketing Produzione, Vol. 20, numero 3.

Venturelli V. (2001), Le strategie di diversificazione delle banche europee: determinanti ed effetti in termini di efficienza e profittabilità, Banche e Banchieri nr. 4.