

**Flessibilità & Performance**  
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori  
di Organizzazione Aziendale  
Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

**M&A NEL SETTORE BANCARIO: ALLA RICERCA  
DELLA FLESSIBILITÀ NELL'INTEGRAZIONE DEI  
SISTEMI INFORMATIVI**

**Marco De Marco**  
*Università Cattolica del Sacro Cuore*

**Luca Giustiniano**  
*LUISS Guido Carli*

**Federico Rajola**  
*Università Cattolica del Sacro Cuore*

\*\*\*

## INTRODUZIONE

La globalizzazione dei mercati, gli interventi normativi nazionali ed internazionali, la sempre più rapida integrazione europea, la pressante concorrenza di operatori non soltanto bancari e, non ultima, la continua evoluzione dell'Information Technology (IT), spingono gli istituti di credito italiani e stranieri a ricercare nuove strade per il conseguimento di un vantaggio competitivo e il mantenimento di quote di mercato. Il sistema bancario italiano sta, quindi, attraversando una profonda trasformazione nei suoi assetti strutturali che impatta significativamente sulle logiche gestionali, organizzative ed operative delle aziende di credito, a causa del sempre maggiore ricorso, da parte delle istituzioni, ad operazioni di Merger & Acquisition (M&A) come modalità di crescita per vie esterne e *driver* per le performance aziendali. L'effetto di queste operazioni dai singoli sistemi organizzativi aziendali mette sovente in crisi la possibilità di preservare la flessibilità organizzativa, evitando che la ricerca della condivisione della scala conducano verso l'insorgenza di condizioni di rigidità organizzativa. Ne consegue quindi che, in tale sede, le esigenze di flessibilità vengono recepite ed analizzate come risposta organizzativa necessaria per contrastare le spinte verso la rigidità insite nei processi di integrazione che possono caratterizzare le operazioni di M&A.

Il paper si basa su una ricerca condotta sul sistema bancario italiano nel 1999 e affronta il problema della flessibilità organizzativa secondo la prospettiva di indagine di uno dei sistemi operativi maggiormente rilevanti nello svolgimento delle attività di intermediazione finanziaria: i sistemi informativi. Data, infatti, l'elevata intensità informativa che caratterizza il settore bancario, l'insorgere di istanze di rigidità nei sistemi informativi impatta significativamente sulla flessibilità organizzativa complessiva delle organizzazioni pertinenti. Questo lavoro espone, in particolare, come le scelte di integrazione dei sistemi informativi non rappresentino solo un problema di adeguamento e combinazione di matrice tecnologica ma, al contrario, affondino le loro radici negli obiettivi strategici e nelle dinamiche organizzative sottostanti alle

operazioni di M&A. Inoltre, illustra come il problema della gestione dei processi di integrazione dei sistemi informativi –nelle fasi post merger- possa essere affrontato mediante uno studio qualitativo, basato sul metodo dei casi multipli, volto ad interpretare i fenomeni di M&A dalla prospettiva dei decision maker competenti. In particolare, i casi studiati vengono qui riportati mediante l'esposizione di uno schema interpretativo che sintetizza, pur partendo da alcuni fondamenti teorici rilevanti, le esperienze analizzate nella ricerca. Tale schema si basa principalmente su una condizione di equilibrio teorica di partenza, data dalla coerenza tra il grado scelto per l'integrazione dei sistemi informativi e la configurazione selezionata per l'intera operazione di M&A, evidenziando come le condizioni di flessibilità organizzativa possono anche trovare attuazione mediante il ricorso a soluzioni ibride, quali quelle basate sul ricorso ad outsourcing, che meglio possano rispondere al problema dell'integrazione organizzativa nel suo complesso.

#### IL PROBLEMA DI RICERCA E GLI OBIETTIVI DEL PAPER

La ricerca prende spunto da una definizione del campo di indagine che può essere articolato secondo una duplice matrice tematica: la prima, relativa alla prospettiva di indagine adottata; la seconda, concernente il *focus* tematico vero e proprio.

In relazione al primo aspetto, si rileva che i fenomeni di M&A può essere studiati sotto una molteplicità di prospettive e di livelli di aggregazione delle realtà osservate. Le alternative, in tal senso, sono molteplici e spaziano, all'interno dei vari ambiti disciplinari, dalle analisi aggregate a livello di settore a quelle puramente finanziarie.

Dal punto di vista sostantivo l'oggetto di ricerca è rappresentato dai sistemi informativi bancari, considerati dalla letteratura come risorsa strategica fondamentale, studiati in chiave evolutiva nell'ambito dei processi di fusione ed acquisizione. Il punto di partenza è rappresentato dalla considerazione che la realizzazione delle interdipendenze competitive, e la conseguente

realizzazione di sinergie, sembrano rappresentare una delle motivazioni strategiche principali nelle operazioni di M&A in generale e nelle loro applicazioni funzionali. Senza entrare nel merito delle valutazioni strategiche e competitive che possono dar luogo ad intraprendere un'operazione di M&A, la nostra attenzione si concentra sulle modalità (*come*) che possono trovare attuazione, sia da punto di vista delle configurazioni organizzative, sia dal punto di vista dell'integrazione dei sistemi informativi. Tali adeguamenti sono dovuti al fatto che ogni banca che prende parte all'integrazione necessita di un sistema informativo in qualche modo integrato ed in grado di supportare la nuova realtà aziendale venutasi a creare. La ricerca, quindi, mira a fornire una risposta al problema dell'individuazione delle possibili soluzioni informatiche ed organizzative per i sistemi informativi in occasione di M&A tra banche.

Come risulterà più chiaro in seguito, tuttavia, il nostro obiettivo non è quello di definire una soluzione unica ottimizzante o di un modello generalizzabile; al contrario, anche con il supporto dei casi osservati, di fornire una panoramica, che non pretende di essere esaustiva, di come alcune soluzioni organizzative e tecnologiche possano essere implementate nelle banche. In definitiva, seguendo tale l'approccio mira a fornire un'interpretazione delle soluzioni osservate ponendosi come obiettivo la verifica della possibilità di beneficiare delle interrelazioni tra i business ed i sistemi coinvolti nelle M&A. Tale verifica si basa sulla analisi delle condizioni di coerenza tra gli assetti organizzativi adottati e le modalità tecniche ed organizzative adottate per l'integrazione dei sistemi informativi.

Pur avendo ristretto molto il campo di indagine un'altra considerazione sembra doverosa: il nostro lavoro si focalizza sulla fase di integrazione post-fusione (implementazione del progetto) ponendosi nell'ottica di valutare la valenza assunta dai sistemi informativi (pre-esistenti) nell'intrapresa della decisione e nella strutturazione del piano di integrazione, valutando al contempo se le soluzioni adottabili possono essere in qualche misura valutate attraverso la loro rispondenza alle esigenze strategiche ed organizzative contingenti alle singole situazioni aziendali.

#### *PERCORSO DI RICERCA E FONDAMENTI METODOLOGICI*

La lettura critica delle operazioni di M&A in ambito bancario, svolta secondo la prospettiva dei sistemi informativi, si basa sulla predisposizione e sull'adattamento di architetture tecnologiche coerenti con le nuove esigenze indotte dalle operazioni di M&A.

Anche in virtù di una certa frammentarietà del quadro teorico di riferimento, il problema di ricerca si presta a numerose considerazioni di carattere strategico ed organizzativo. In primo luogo si può partire dalla valutazione riguardante il fatto che i sistemi informativi a disposizione -e le problematiche connesse alla loro successiva integrazione- dovrebbero rappresentare, secondo le indicazioni suggerite dalla letteratura, un fattore critico di scelta nell'intrapresa delle decisioni di M&A, data l'elevata intensità informativa che caratterizza le aziende creditizie. Se ciò fosse vero, dovrebbe essere possibile riscontrare una sorta di *allineamento* tra le intenzioni strategiche sottese all'operazione di fusione ed i piani di integrazione previsti per i sistemi informativi.

Dal punto di vista metodologico la ricerca si colloca in quel filone di studi che sui fenomeni di M&A che si sono basati su un approccio di tipo multidisciplinare ed integrativo, attenti a percepire i contributi derivanti da ambiti disciplinari simili ma distinti, cercando di legare la prospettiva strategica e quella organizzativa (Haspeslagh, Jemison, 1991) studiando i sistemi informativi mediante una strategia di ricerca basata sui casi multipli (Benbasat et al. 1987; Lee, 1989).

La verifica empirica delle possibili soluzioni al problema di ricerca individuato si basa sullo studio di esperienze italiane molto significative, prendendo in esame lo stato di attuazione dei cambiamenti nei sistemi informativi. Tuttavia, a differenza di molti altri contributi basati sullo studio di casi multipli (Buono - Bowditch, 1989; Hunt, 1990; Larsson - Finkelstein, 1999) il nostro intento non è quello testare un modello di riferimento proposto, né quello di presentare considerazioni di portata generale, prescindendo da ogni velleità di generalizzazione.

Questa impostazione trae origine da due considerazioni di fondo, profondamente diverse. La prima è legata al fatto che la frammentazione e la multidisciplinarietà del quadro teorico di

riferimento non consentono, a nostro avviso, di trovare un modello interpretativo valido di cui si possa verificare l'attuazione. In secondo luogo, inoltre, riteniamo che il tema della ricerca non si presti alle valutazioni di efficacia/riuscita delle operazioni di M&A basate sulla valutazione delle performance economiche o finanziarie che caratterizzano la maggior parte delle ricerche svolte sul tema.

I sette casi esaminati illustrano come alcune banche italiane abbiano affrontato il problema dell'integrazione dei sistemi informativi in seguito ad operazioni di fusione od acquisizione. Coerentemente con l'impostazione metodologica adottata, il campione non ha nessuna velleità di risultare esaustivo, ma mira a fornire un panorama abbastanza variegato della realtà italiana dei fenomeni di M&A nel settore bancario, osservati nella prospettiva dei SI. Il criterio principale di selezione dei casi è rappresentato dall'accessibilità allo studio delle esperienze aziendali, dalla presenza di soluzioni complesse nella gestione del processo di integrazione dei SI e dalla possibilità di studiare situazioni di integrazione post-merger ancora in fase di definizione ed implementazione. Ogni caso, in quanto ritenuto realtà unica ed "a se stante", attinge ad una o più parti delle considerazioni teoriche effettuate e descrive come si sia pervenuti alla configurazione organizzativa adottata, quali sono le scelte relative alla strutturazione dei SI, quali sono gli assetti organizzativi ed infrastrutturali che si intende perseguire nel medio-lungo periodo.

#### *LA GESTIONE DEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE: CONSIDERAZIONI GENERALI*

L'analisi congiunta delle nozioni sin qui introdotte, anche alla luce dei fondamenti teorici esposti nel capitolo precedente, permette l'illustrazione compiuta dei fattori che possono essere presi in considerazione nella valutazione delle modalità organizzative adottabili nella gestione del processo di integrazione; l'analisi di questi fattori è strumentale, infatti, alla integrazione dei sistemi informativi riportati nel paragrafo successivo.

Concettualmente l'integrazione organizzativa può essere scomposta in due momenti caratterizzanti (Larsson, Finkelstein; 1999):

- analisi del grado di *interazione* tra le imprese che si congiungono, propedeutica alla ristrutturazione organizzativa e dei processi aziendali;
- estensione dello sforzo di *coordinamento* al fine di migliorare dell'interazione attraverso la predisposizione di speciali *ruoli integratori*, team di transizione e piani di integrazione.

Per quanto riguarda la configurazione organizzativa adottabile mediante un'operazione di M&A, Haspeslagh e Jemison (1991) individuano diverse tipologie di integrazione in relazione alle esigenze di autonomia delle imprese acquisite ed alle prospettive di sfruttamento delle interdipendenze tra le attività di business rilevate in sede di analisi. Al variare di queste dimensioni si identificano pertanto tre approcci principali alla strutturazione organizzativa che sono (Haspeslagh, Jemison; 1991):

1. *Absorption mode*. Questo approccio è caratterizzato da una elevata interdipendenza tra le banche coinvolte nel M&A e da basse esigenze di autonomia. In particolare, l'impresa target viene integrata significativamente con l'acquirente. In questo caso, il processo di integrazione si concentra sul *timing* delle operazioni, anche se generalmente la forte focalizzazione sull'attuazione delle scelte effettuate ex-ante tende a far sottovalutare, o a prestare scarso interesse, ai problemi di natura organizzativa (Haspeslagh, Farquhar; 1994). Da un punto di vista prettamente organizzativo, il timing dell'operazione dovrebbe essere gestito da un unico leader a cui è assegnata la responsabilità del processo di integrazione e l'esito della transizione, eventualmente supportato da un'apposita task force temporanea. Tale approccio mira ad una integrazione *forte e completa* delle compagini che prendono parte all'operazione di M&A, e tende a realizzare la totale unificazione della direzione generale, della rete di filiali, dei processi organizzativi, dei clienti e dei prodotti.

2. *Symbiotic mode*. Questa soluzione permette di combinare le esigenze di autonomia delle singole banche e lo sfruttamento delle interdipendenze tra i diversi business. La particolare complessità associata alla ricerca ed alla preservazione degli equilibri gestionali ed organizzativi fa sì che il fattore critico per il successo della fusione sia rappresentato dalla *boundary permeability*, ossia dalla disponibilità bilaterale allo scambio ed all'interazione organizzativa. Le operazioni di M&A di questo tipo rappresentano situazioni difficilmente gestibili con un preciso programma di integrazione definibile a priori, in quanto richiedono continue *correzioni di tiro* in corso d'opera, a causa del mutare delle esigenze stesse di simbiosi durante il processo di integrazione. Questa modalità di integrazione esalta la valenza di fattore critico di successo riconosciuta al *pensiero strategico creativo* (Hussey; 1999), ed in particolare alle sue intersezioni con le fasi di analisi preliminare. In tal caso, infatti, non ha sempre senso perseguire puntualmente gli orientamenti strategici delineati a priori, sia per le elevate esigenze di autonomia delle compagini interessate, sia perché i concorrenti potrebbero adeguarsi. Di fondamentale importanza, quindi, risulta essere l'attività di bilanciamento tra gli equilibri e le pressioni delle diverse banche. La soluzione organizzativa a queste esigenze di permeabilità può essere rappresentata dalla assegnazione della responsabilità di supervisione ad un team di manager delle due o più compagini coinvolte. Questo team, in particolare, risulta essere responsabilizzato sulla funzione di *gatekeeping*, che in tale caso si traduce nella selezione e nello scambio reciproco degli elementi funzionali alla realizzazione delle interdipendenze. La configurazione simbiotica connota una soluzione che può essere definita *operativa* -legata cioè alla funzionalità delle attività operative della banche- e che trova attuazione laddove dalla operazione di M&A scaturisca un *gruppo federativo*, in cui le banche mantengano la propria autonomia commerciale. La natura stessa del modello si presta al fatto che, pur in un sistema di scambio reciproco, la banca di maggiori dimensioni eserciti forti spinte di espansione commerciale sull'acquisita.



3. *Preservation mode*. Tale approccio si caratterizza per il fatto che ai target viene lasciata un'ampia autonomia gestionale ed organizzativa. Essa è generalmente giustificata dall'assenza di interdipendenze significative tra le SBU delle banche coinvolte nella gestione. Sono casi in cui le diversità tra i sistemi organizzativi di riferimento hanno un peso rilevante, e la loro alterazione può comportare notevoli difficoltà e svantaggi, che possono tradursi in oneri imprevisti nel momento in cui si cerchi di sfruttare in qualche modo le interdipendenze. In questo caso l'obiettivo strategico globale è l'acquisizione del mercato e/o del know-how di business dell'acquisita dando luogo, in via eventuale, allo sfruttamento di talune interdipendenze intangibili. Si tratta di una modalità di integrazione definibile come "lasca", con banche autonome e capogruppo con ruolo di coordinamento ed indirizzo strategico. Il processo di integrazione può essere gestito dal punto di vista organizzativo attraverso l'individuazione di un *gatekeeper* (uno o più manager) che faccia da interlocutore con l'acquirente.

Focalizzandosi sugli impatti che le prime due modalità di integrazione possono avere sull'IT aziendale, si nota come i *processi produttivi unificati*, da realizzarsi nella prima ipotesi, e la *massima comunione della macchina operativa e dei centri di servizi comuni* comportano grossi interventi sui SI, giustificati dalla natura della banca come organizzazione IT intensive. Una volta illustrate le principali tipologie di integrazione organizzativa, occorre affrontare il problema, maggiormente legato all'IT, dell'integrazione operativa dei SI.

#### *LE POSSIBILI MODALITÀ DI INTEGRAZIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI*

La gestione e l'organizzazione dell'adeguamento di un sistema informativo conseguente ad un processo di fusione o acquisizione richiede la valutazione di numerose variabili. Esse condizionano le logiche organizzative delle entità oggetto dell'operazione, lo sfruttamento di economie di scala e risultano discriminanti per la riuscita dell'adeguamento del sistema stesso.

In primo luogo sembra determinante il fattore dimensionale degli attori coinvolti nel processo di M&A. Il sistema informativo di una banca di grandi dimensioni risulta certamente più complesso di quello di un istituto di credito di dimensioni minori. Anche la gestione e l'organizzazione della funzione sistemi informativi e quindi, talvolta, il processo di integrazione delle aree IT delle banche oggetto di M&A, qualora il piano industriale relativo al processo di integrazione lo preveda, può risultare molto complesso. Il grado di ricorso a fornitori esterni o, più in particolare il livello di outsourcing del sistema informativo, impone scelte sulle politiche da adottare nel processo di fusione. Le scelte in questo caso possono propendere verso la completa esternalizzazione del sistema, o di parte di questo, delle due banche,<sup>1</sup> il mantenimento di due sistemi separati, anche nel post fusione, o l'internalizzazione completa del sistema, o di parte di questo, della banca in outsourcing.

In secondo luogo, l'integrazione del sistema è condizionato dal numero di operazioni di M&A condotte in passato dalle banche in oggetto e da quelle che saranno effettuate in futuro. Si tenga presente che un completo processo di integrazione del sistema informativo può esigere tempi anche superiori all'anno. La scelta delle modalità di integrazione non può non considerare l'individuazione di condizioni atte a semplificare, almeno nel breve periodo, interoperatività tra le due banche. Ci si riferisce in particolare a scelte di realizzazione di soluzioni intermedie che consentono di accentrare alcune funzioni del sistema mediante l'implementazione di "sistemi ponte a perdere" in grado di far colloquiare i sistemi preesistenti.

In base alle considerazioni finora svolte e all'individuazione dei principali fattori coinvolti nel processo di integrazione dei sistemi informativi nelle operazioni di M&A, a parere di chi scrive è possibile individuare tre livelli di integrazione dei SI: basso, intermedio, alto.

Si è in presenza di un basso o inesistente livello di integrazione dei sistemi informativi quando le banche decidono di mantenerli completamente indipendenti. Tale scelta è molto ricorrente nel breve periodo e soprattutto quando la banca che acquisisce ha già in corso un processo di

---

<sup>1</sup> Quindi outsourcing selettivo.

adeguamento preesistente. In questo caso continuano a convivere due sistemi indipendenti, due funzioni sistemi. Talvolta possono essere accentrate alcune attività soltanto per produrre risultati di sintesi o per garantire l'interoperatività tra filiali delle due banche. Questa scelta limita lo sfruttamento delle economie di scala.

Si è in presenza di un livello di integrazione intermedio quando le banche decidono di accentrare alcune funzioni o servizi mantenendo livelli di autonomia su altri. Ciò può costituire la prima fase del processo di integrazione prevedendo nel lungo periodo in modo progressivo l'accentramento di altre funzioni, fino a giungere ad una integrazione completa. Questa situazione può essere adottata soprattutto da banche di stesse dimensioni che intraprendono un processo di M&A.

Si è in presenza di alto livello di integrazione dei sistemi soprattutto nel caso in cui una banche grande acquisisce una piccola. In tale circostanza la banca acquirente è in grado di imporre il proprio sistema. In questo caso i problemi gestionali, organizzativi e formativi sono ridotti al minimo. I processi della acquisita vengono parzialmente modificati in modo che siano allineati con le funzioni del "nuovo" sistema informativo che dovranno utilizzare.

La scelta delle possibili modalità di integrazione ha un significativo impatto sul contesto organizzativo. Infatti, nel caso di un basso livello di integrazione i sistemi continuano ad operare in modo completamente indipendente. Non sono necessari interventi di revisione dei processi interni. Le funzioni sistemi continuano ad operare in modo indipendente e ad interagire con i propri fornitori.

Con un livello di integrazione intermedio le principali funzioni vengono accentrate, p.e. il back office, lo sviluppo o la manutenzione, altre continuano ad essere svolte separatamente. Possono essere centralizzati alcuni nuovi servizi, p.e. l'help desk interno, l'home banking e quelli di controllo di gestione e di supporto alle decisioni, per garantire adeguati livelli di interoperatività. Lo sfruttamento delle economie di scala è possibile ma limitato ad alcune attività.

Il livello di integrazione alto prevede una completa integrazione del sistema informativo e delle funzioni sistemi. Talvolta nelle banche acquisite rimangono alcune figure con competenze organizzative ed IT volte ad assicurare il coordinamento delle risorse interne e dei rapporti con la banca di riferimento e ad intervenire su nuovi progetti per le attività di analisi. Spesso viene costituita una funzione in staff con la direzione generale. La completa integrazione consente uno sfruttamento completo delle economie di scala. Per contro viene meno la flessibilità operativa delle banche acquisite che devono adeguare i propri processi con quelli della capogruppo. È il processo più rischioso soprattutto nel caso in cui le banche oggetto di M&A siano della stessa dimensione.

#### *ASSETTI ORGANIZZATIVI E MODALITÀ DI INTEGRAZIONE: UNO SCHEMA DI SINTESI*

Questo paper introduce uno schema di interpretazione alternativo al binomio *perseguimento delle sinergie/pianificazione* tipico dello *strategic management*, a favore di uno basato sulla valutazione della *congruità* tra configurazione organizzativa adottata e scelte di integrazione dei Sistemi Informativi. Lo schema di sintesi alla base della nostra analisi può essere rappresentato da una matrice (tab. 1) che pone in relazione le modalità organizzative adottabili nel processo di fusione –così come proposte da Haspeslagh e Jemison (1991)- con le scelte relative ai SI, così come esposte in precedenza. L'ipotesi sottesa a questo modello interpretativo è che la riuscita di un'operazione di M&A sia fortemente condizionata dalla corretta gestione delle fasi di transizione (Larsson, Finkelstein; 1999), come risposta alle mutevoli e differenziate esigenze organizzative risultanti dal processo di integrazione. In particolare, si mettono in relazione la possibilità di perseguire in qualche modo delle sinergie dall'integrazione dei sistemi informativi, insite nella *configurazione di M&A*, e il *grado di integrazione dei SI* spiegato dalle caratteristiche tecniche delle soluzioni informatiche adottate. Da un lato, le modalità selezionate per le operazioni di M&A incorporano una naturale tendenza/convenienza al perseguimento delle sinergie gestionali, in particolare attraverso la condivisione di attività, che è massima nell'ipotesi di *Absorption* ed è minima nel caso di *Preservation*. Dall'altro lato, la possibilità di

ottenere sinergie gestionali nel ristretto ambito dei SI decresce al ridursi dell'entità del livello di integrazione perseguito. In particolare, ricorrendo alla matrice è possibile mostrare come al decrescere delle possibilità di sfruttare le interdipendenze tra i business e all'aumentare dell'autonomia delle compagini interessate, possano ritenersi idonee le soluzioni IT tendenti a limitare il grado di integrazione dei sistemi.

		Grado di integrazione dei Sistemi Informativi		
		Alto	Medio	Basso
Configurazione di M&A	Absorption	1	2	3
	Symbiotic	4	5	6
	Preservation	7	8	9

Tab. 1 - M&A, SI e logiche di integrazione: uno schema di sintesi.

Stante le considerazioni effettuate, le soluzioni che risultano essere coerenti con gli intenti strategici e le configurazioni organizzative sono quelle che si dispongono lungo la diagonale principale (quadranti 1, 5, 9). Tali configurazioni mostrano, infatti, una sorta di *allineamento* o congruità tra scelte strategico-organizzative e le strategie/modalità di integrazione IT. In tali casi, infatti, gli intenti strategici riassumibili nella realizzazione delle sinergie trovano un bilanciamento ed una possibilità di verifica espressa dall'intensità dell'integrazione dei SI.

GLI ADEGUAMENTI ORGANIZZATIVI ED INFORMATICI NELLE OPERAZIONI DI M&A: LE CRITICITÀ EMERSE NELLO STUDIO DEI CASI

Lo studio dei casi è stato effettuato con l'obiettivo di individuare le scelte strategiche condotte dalle banche, le modalità organizzative di integrazione dei sistemi, i tempi e i costi di realizzazione. Le principali problematiche affrontate lasciano emergere che in fase di allineamento dei sistemi e delle logiche organizzative nel post-fusione possono riscontrarsi alcune criticità comuni alle operazioni di M&A analizzate.

Si è rilevato, in primo luogo, che le politiche d'integrazione generali e quelle d'adeguamento dei sistemi non sono quasi mai allineate principalmente per le seguenti ragioni:

- nei piani strategici l'IT non è ritenuta una variabile discriminante;
- le operazioni di M&A generano una crescita della complessità gestionale e operativa della funzione SI, e al contempo producono un rallentamento della sua capacità di evolvere: il personale IT è impegnato nell'integrazione dei sistemi e ha preso parte a progetti improrogabili (ad es. "anno 2000" ed "Euro").
- nella maggioranza dei casi, per un certo periodo, sono stati tralasciati i nuovi progetti di sviluppo strategico.

In secondo luogo, emerge che nel breve periodo prevalgono scelte tendenti a garantire l'operatività e che, quindi, trascurano l'ottenimento di economie di scala o più in generale il risparmio dei costi. Tuttavia, le scelte di adeguamento organizzativo ed informatico di lungo periodo e le soluzioni adottate propongono l'accentramento di servizi e funzioni al fine di abbattere i costi complessivi.

In terzo luogo, tutte le banche hanno evidenziato come principali problemi nelle fasi di integrazione le variabili organizzative, di formazione del personale, e più in generale, quei meccanismi in grado di evitare i fenomeni di resistenza al cambiamento, anche in occasione di re-ingegnerizzazione del processo di integrazione come consolidamento delle esperienze condotte in caso di più fusioni.

In quarto luogo, nelle scelte di adeguamento, si è posta l'enfasi sul contenimento dei rischi di rallentamento della crescita del sistema informativo. In tal senso sono state individuate ed allocate *task force* dedicate con competenze differenziate in grado di gestire tutte le fasi del processo di transizione e, allo stesso tempo, garantire il mantenimento delle risorse nelle tradizionali attività di conduzione e manutenzione dei sistemi.

Infine, sono emersi consistenti adeguamenti negli assetti organizzativi delle funzioni IT. Sono state condotte scelte sulle opportunità di: insourcing/outsourcing selettivo o globale, accentramento o decentramento di alcune funzioni ed attività collegate ai sistemi informativi, costituzione di consorzi o aziende esterne per la gestione delle attività informatiche, ricorso a fornitori esterni per integrare soluzioni di punta e ridurre il peso delle attività di sviluppo, riallocazione delle risorse presso altre aree della banca, definizione di politiche di premi ed incentivi e di politiche retributive, definizione di percorsi di carriera e di individuazione di nuove figure, quali ruoli "integratori" e altre figure con capacità relazionali capaci di gestire al meglio il processo di integrazione.

		Grado di integrazione dei sistemi informativi		
		Alto	Medio	Basso
Configurazione di M&A	Absorption	COMIT BM1 BAPV		
	Symbiotic	CARIME 2 UNICREDIT 1 BPAN2	CARIME 1 MPS2	UNICREDIT 2
	Preservation	BPAN1		MPS 1 BM2

Tab. 2. Configurazione organizzativa e Sistemi Informativi delle operazioni di M&A caratterizzanti i casi studiati<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Legenda:

MPS1=Fusione tra Banca Monte dei Paschi di Siena e Banca Toscana;

MPS2=Banche minori incorporate nel gruppo Banca Monte dei Paschi di Siena;

## CONCLUSIONI

Lo studio dei casi ha permesso di completare la matrice prospettata con il contributo delle esperienze analizzate. Pur mantenendo salda la volontà di non rendere generale la portata interpretativa di questo schema, se ne ribadisce l'utilità nel comprendere le possibili motivazioni ed i principali problemi che possono sorgere nella gestione dei processi di integrazione che occorrono in occasione di M&A tra banche, dal punto di vista del tutto peculiare dei sistemi informativi. Nel concludere, quindi, arricchiremo le indicazioni raccolte a livello teorico con i fattori principali risultanti dallo studio dei casi (Tab. 3).

Il quadrante 1 indica la situazione in cui c'è la maggiore potenzialità teorica di sfruttamento di sinergie in termini di IT, in quanto un'integrazione organizzativa forte (*absorption*) può essere coadiuvata da un massiccio intervento di unificazione e standardizzazione dei SI.

Particolarmente interessante, è la soluzione intermedia prospettata dal quadrante 5. Tale situazione esprime la situazione in cui vi è un'integrazione organizzativa di tipo *simbiotico* basata sulla continua interazione tra i soggetti partecipanti alla fusione. È la situazione più complessa, in quanto la pur perseguita realizzazione delle sinergie è condizionata fortemente dalla possibilità di realizzare aggiustamenti e modifiche in corso d'opera che difficilmente possono essere recepite in termini di SI. Di conseguenza, anche le scelte in termini di SI, dovrebbero essere basate sulla messa in comune di pochi servizi ed attività; tale *comunione selettiva* è ottenibile ad esempio, attraverso la predisposizione di un middle-ware temporaneo.

---

BAPV= Gruppo Banca Antoniana Popolare Veneta;  
UNICREDIT=Fusione tra Credito Italiano e Credito Romagnolo;  
UNICREDIT2=Altre banche del gruppo Unicredit (Cassamarca, CRT, ecc.);  
COMIT=Acquisizione del Banco di Chiavari da parte di Comit;  
CARIME=Gruppo Carime;  
CARIME2= Altre banche del gruppo Carime (Caripuglia, Carisalerno, ecc.);  
BM1=Banca delle Marche  
BM2=Altre banche assorbite da Banca delle Marche (CARIJesi, CARILoreto, ecc.);  
BPAN1=Banca Popolare di Ancona - Banca Popolare di Napoli, Banca Popolare di Todi, Cassa di Risparmio di Fano.  
BPAN2=Banca Popolare di Ancora – Banca Popolare di Bergamo-Credito Varesino.



Nel caso in cui si tenda verso una *preservation* delle condizioni organizzative iniziali, la scelta di ricorrere ad un'integrazione molto bassa o assolutamente minimale dei SI sembra essere la più opportuna (quadrante 9). Infatti, il tentativo di realizzare sinergie attraverso l'integrazione dei sistemi risulta essere del tutto velleitario, in quanto la sopravvivenza di contesti organizzativi differenti tende generalmente a creare un ammontare di costi di compromesso e coordinamento superiori ai pochi benefici traibili, oltre che la plausibile insorgenza di oneri occulti (quadrante 7). La situazione opposta si verifica, invece, nel quadrante 3, in cui un ampio potenziale in termini di sfruttamento di sinergie non viene sfruttato in termini di SI; tale situazione potrebbe caratterizzarsi, ad esempio, per la pre-esistenza di SI in gran parte esternalizzati di cui, tuttavia, l'assorbimento organizzativo potrebbe favorire la re-internalizzazione (*insourcing*). Gli altri quadranti (2, 4, 6, 8) pur non esprimendo delle condizioni di perfetto equilibrio, almeno in termini potenziali, non possono tuttavia considerarsi di assoluto disequilibrio. Situazioni di questo tipo, infatti, possono celare scelte strategiche ed organizzative precise e strategicamente coerenti che non vengono evidenziate appieno dalla dimensione dei SI riportata nella matrice. In particolare, si può trattare di:

- posizioni di breve periodo in cui, in attesa di un assetto definitivo post-fusione, si realizzano delle soluzioni temporanee, strumentali al momento contingente, ma idonee a far convergere i SI verso lo sfruttamento ottimale delle sinergie in un periodo di tempo più ampio;
- soluzioni intermedie di gestione interna/outsourcing, in cui il livello di integrazione dei SI è limitato ai servizi informativi che non vengono esternalizzati. In particolare, il quadrante 2 potrebbe rappresentare una situazione in cui, pur in caso di *absorption*, si decide di mantenere un certo livello di autonomia delle banche mettendo in comune solo alcuni servizi infrastrutturali centrali e dando in outsourcing le attività più operative; lo stesso discorso potrebbe farsi per il quadrante 6 in cui le infrastrutture condivise in modo simbiotico sarebbero minime, mentre il ricorso all'esternalizzazione

sarebbe molto consistente. Il quadrante 8, invece, potrebbe prevedere un modello di integrazione organizzativa molto blanda, supportata tuttavia da un elevato grado di standardizzazione dei SI, dovuta alla comunanza dell'outsourcer o a soluzioni di outsourcing di tipo inter-organizzativo (joint venture, partnership, ecc.).

		Grado di integrazione dei Sistemi Informativi		
		Alto	Medio	Basso
Configurazione di M&A	<b>Absorption</b>	<b>Sfruttamento massimo delle sinergie</b> 1	<b>Infrastrutture comuni e outsourcing selettivo</b> 2	<b>Potenziale di sinergie non sfruttato</b> 3
	<b>Symbiotic</b>	<b>Valenza strategica dei SI</b> 4	<b>Sfruttamento selettivo delle sinergie</b> 5	<b>Infrastrutture Comuni minime e outsourcing</b> 6
	<b>Preservation</b>	<b>Costi inattesi e oneri occulti</b> 7	<b>Soluzioni inter-organizzative Di outsourcing</b> 8	<b>Sfruttamento Minimo Delle sinergie</b> 9

Tab. 3 - Schema di sintesi: alcune ipotesi illustrative

- presenza di obiettivi strategici precisi: una situazione quale quella rappresentata nel quadrante 4 potrebbe celare un forte investimento nell'integrazione dei SI rientrante, ad esempio, in un più ampio progetto strategico di sfruttamento del cross-selling.

Come detto la matrice riportata in Tab. 3 delinea innanzitutto quelle che, secondo una prospettiva di allineamento tra configurazione organizzativa e integrazione dei SI, vengono identificate come le condizioni di equilibrio, ossia quelle in cui si ravvisa un elevato grado di coerenza tra il livello di integrazione dei sottosistemi organizzativi e le esigenze di flessibilità implicite nella configurazione organizzativa prescelta per M&A. Inoltre, offre la possibilità di completare lo schema di queste ipotesi *teoricamente ottimali* con delle soluzioni ibride, basate sullo sfruttamento dell'elevato potenziale strategico dei SI, o al contrario sulle soluzioni di

outsourcing; tali soluzioni possono essere intese come delle soluzioni organizzative alternative e/o di corredo rispetto alla configurazione organizzativa adottata che riescono a conferire alle stesse maggiori opportunità in termini di flessibilità organizzativa.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Benbasat, I. – Goldstein, D.K. - Mead M. 1987. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. MIS Quaterly. September, 369-386.
- Buono, A. F. - Bowditch, J.L. 1989. The Human Side of Merger and Acquisition. San Francisco, CA. Jossey Bass,.
- Haspelagh, P.C. - Farquhar, A. 1994. The Integration Process: A Contingent Framework. in Von Krogh, G. - Sinatra, A. - Singh. H. Management of Corporate Acquisition, MacMillian Press.
- Haspelagh, P.C., Jemison, D.B. 1991. Managing Acquisition, New York. Free Press.
- Hunt, J. W. 1990. Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Take-Overs and the Consequences for Acquisition Processes, Strategic Management Journal: 11, 69-77.
- Hussey, D. 1999. Some Thoughts on acquisition and merger, Strategic Change: 8, 51-60.
- Larsson, R. – Finkelstein, S. 1999. Perspectives on Merger and Acquisition, Organization Science: 10, 1, 1-26.
- Lee, A.S. 1987. A Scientific Methodology for MIS Case Studies. MIS Quaterly. March. 33-50.