

PATRIZIA RIVA

LA FUSIONE PER INCORPORAZIONE  
DEL CREDITO VARESINO S.P.A. NELLA BANCA  
POPOLARE DI BERGAMO S.C.R.L.

 **EGEA** - 1996

---

*Estratto dal volume:*

COMUNICARE  
IL CAMBIAMENTO

Una raccolta critica di casi

## CAPITOLO 5

### LA FUSIONE PER INCORPORAZIONE DEL CREDITO VARESINO S.P.A. NELLA BANCA POPOLARE DI BERGAMO S.C.R.L.

di *Patrizia Riva*<sup>1</sup>

#### 5.1. IL PROBLEMA

##### 5.1.1. *Il processo di cambiamento istituzionale*

Il 23 luglio 1992 viene stipulato l'atto di fusione per incorporazione del Credito Varesino S.p.A. nella Banca Popolare di Bergamo SCRL.<sup>2</sup> Si tratta di due realtà con caratteristiche giuridiche ed economiche molto diverse. Il Credito Varesino è una società per azioni, anche se storicamente nata come società cooperativa e con il nome di « Banca Cooperativa di Varese e del Circondario »; la Banca Popolare di Bergamo è invece una società cooperativa. Se, da un punto di vista strettamente giuridico, questa situazione non costituisce un ostacolo all'attuazione dell'operazione,<sup>3</sup> da un punto di vista economico la differenza tra le culture, le filosofie gestionali

---

<sup>1</sup> Si ringraziano i responsabili della BPB-CV SCRL con i quali sono state discusse le ipotesi della presente ricerca. In particolare il dott. A. Gusmini, Vice Direttore Generale; il dott. A. Buseti, responsabile del Centro di formazione; il rag. Manzoni, responsabile della Funzione Personale. Resta comunque dell'autore del caso ogni responsabilità sui contenuti.

<sup>2</sup> L'efficacia dell'operazione si ha dal primo agosto dello stesso anno.

<sup>3</sup> In generale è possibile affermare che la fusione, come risulta dalla rubrica della sezione seconda del capo ottavo del codice civile, può essere attuata tra due o più società. Dottrina e giurisprudenza intendono la norma in senso più ampio. L'operazione è ammessa senza dubbio nell'ambito delle due categorie: entità con fine lucrativo ed entità con fine mutualistico. Ne segue che, certamente, è possibile la fusione omogenea tra società con fine mutualistico. Per quanto concerne le operazioni eterogenee — teoricamente inammissibili — ci si deve riferire al dettato dell'art. 14 della L. 17 febbraio 1971, n. 127, il quale recita: « le società cooperative non possono essere trasformate in società ordinarie anche se tale trasfor-

e le strutture organizzative stesse delle due aziende, pone, invece, complesse problematiche.

### 5.1.2. Cause, opportunità e rischi

Per comprendere a fondo i motivi che inducono le due aziende alla scelta strategica di fondersi è necessario tenere presente le dinamiche ambientali sviluppatasi nel settore creditizio all'inizio degli anni novanta.

La situazione è caratterizzata da cambiamenti strutturali: l'ampliarsi e il progredire dei mercati monetari e mobiliari, l'intensificarsi dei rapporti con i mercati internazionali, l'arricchirsi della varietà degli strumenti e degli operatori, il continuo migliorare nella funzionalità nei sistemi di pagamento e nelle transazioni in titoli.<sup>4</sup> Conseguenza inevitabile di tale processo di globalizzazione finanziaria è la rilevante crescita della concorrenza. Nel settore non operano infatti più solamente gli istituti di credito, ma sono presenti anche gli intermediari finanziari non bancari e, a volte, anche le imprese non finanziarie. Nello scenario delineato, definibile di «mercato aperto», le banche locali non possono più sentirsi protette dalla loro strategia di focalizzazione in quanto rischiano di ve-

---

mazione sia deliberata all'unanimità». Poiché il regime della trasformazione si deve riflettere specularmente in quello della fusione, onde evitare di utilizzare il secondo istituto come facile espediente per ignorare le norme stabilite per il primo, sono esclusi i casi in cui dall'unione di una società lucrativa e di una cooperativa derivi una società lucrativa. Nulla di esplicito prevede però la norma nel senso opposto ed è pertanto accettata una configurazione della operazione che veda come risultante o incorporante una società cooperativa. A conferma di questo può essere letto l'art. 2538 c.c. il quale non sembra escludere una tale possibilità là dove recita: «La fusione di società cooperative è regolata dalle disposizioni dell'art. 2501 a 2504 decies». Nel caso di fusione tra banche, tale situazione viene superata anche dalla lettera del Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia in base al quale: «La Banca d'Italia, nell'interesse dei creditori ovvero per esigenze di rafforzamento patrimoniale ovvero a fini di razionalizzazione del sistema, autorizza le trasformazioni di banche popolari in società per azioni ovvero le fusioni alle quali prendono parte banche popolari e da cui risultino società per azioni».

<sup>4</sup> «La prima tendenza dei mercati finanziari è rappresentata dal fenomeno che va sotto il nome di globalizzazione finanziaria. Si tratta di un vecchio problema, posto in linea teorica già negli anni cinquanta con il nome del mercato del

nire travolte dal processo di cambiamento in atto. La tradizionale capacità di queste aziende di porsi quale essenziale riferimento per il sistema produttivo di una determinata zona geografica deve, allora, coniugarsi con le esigenze provenienti dagli sviluppi recenti e da quelli prevedibili per il futuro.

Un impulso al processo di concentrazione viene dato dall'organo di vigilanza preoccupato di disporre di un sistema composto da aziende più stabili ed efficienti. Conviene sottolineare che il ruolo degli istituti di credito locali non è disconosciuto dalla Banca d'Italia a patto che però venga svolto in modo competitivo: a tale fine risulta preferibile rinunciare alla autonomia giuridica per ricercare formule aggregative con altre aziende di credito e rafforzare la propria posizione sul mercato.<sup>5</sup>

L'unione delle due realtà Credito Varesino S.p.A. e Banca Popolare di Bergamo SCRL rappresenta, in tal senso, una ottima opportunità. Le due società sono fortemente radicate nel loro specifico territorio possedendo rispettivamente: 84 sportelli, distribuiti in massima parte nella provincia di Varese e di Milano, la prima, e 157 sportelli per la massima parte nella provincia di Bergamo, di Milano e di Brescia, la seconda. Non vi sono sovrapposizioni, ma complementarità tra le aree geografiche coperte, con l'eccezione di alcune limitate zone, come il Milanese. La realizzazione di una banca unificata nell'approccio al mercato rappresenta una occasione per valorizzare le potenzialità insite in entrambe le aziende e per creare un grande istituto di credito potenzialmente quinto per

---

credito, termine con il quale Giordano Dell'Amore intendeva chiarire che tutte le operazioni negoziate nei mercati suddetti sono fra loro più o meno strettamente correlate e che il perno della correlazione è costituito dai tassi di interesse», così R. RUOZI, *La gestione della banca*, 1990, pag. 539.

<sup>5</sup> La concentrazione aziendale si presenta come uno dei mezzi più convenienti per favorire il processo di cambiamento in quanto permette di pervenire: a. ad un miglioramento della redditività aziendale, mediante l'integrazione dei flussi finanziari e la gestione più efficiente dell'attivo e del passivo, nonché, mediante la realizzazione di processi di riorganizzazione operativa che massimizzano le potenzialità reddituali e contengono i costi, attuando tutte le possibili sinergie; b. all'integrazione produttiva, mediante l'accorpamento delle comuni unità di supporto; c. all'integrazione strategica, mediante l'ottimizzazione dell'allocazione delle risorse, l'adeguata distribuzione sul territorio e lo sviluppo di nuovi prodotti.

dimensioni tra quelli a controllo non pubblico. Il raggiungimento di un risultato positivo richiede, però, una grande sensibilità nella gestione del cambiamento per non perdere il vantaggio competitivo da focalizzazione raggiunto in via autonoma dai due istituti<sup>6</sup> viene perciò necessaria una coordinata strategia di sviluppo e di presenza sul mercato conseguibile solo mediante il coinvolgimento degli addetti delle due aziende, allo scopo di affrontare in modo adeguato problematiche complesse e di non breve periodo.

L'esigenza di una azione comune dei due organismi si scontra con la situazione reale: la cultura e la struttura organizzativa delle due aziende sono fortemente disomogenee. Diversa è la soluzione adottata per gestire la problematica, tipica delle aziende di credito, di presentarsi quali « aziende divise » ossia aziende articolate territorialmente.<sup>7</sup> Il Credito Varesino si presenta con una struttura gerarchica fortemente verticalizzata: la relazione centro-periferia non è diretta, ma è caratterizzata dalla presenza di livelli intermedi di controllo rappresentati dalle filiali madri. La Banca Popolare di Bergamo si presenta invece con una struttura orizzontale o stellare: le filiali dipendono direttamente dalla sede centrale. Diverso è anche il modello di gestione del personale: più gerarchico il primo; ispirato ad una maggiore diffusione della imprenditorialità dei singoli individui il secondo.

L'origine prima di tali divergenze può essere rintracciata nella differente configurazione dell'assetto istituzionale: da un lato una società per azioni, con azioni quotate alla Borsa valori e circa 8.000 soci, sulla quale nel tempo hanno esercitato il controllo ben individuati gruppi di riferimento (dal 1984 la stessa BPB); dall'altro una cooperativa, con azioni quotate al mercato ristretto e 81.682 soci, che presenta le caratteristiche tipiche di una *public company* ossia di una società non controllata da un soggetto economico improprio. La definizione dell'assetto istituzionale costituisce indispensabile strumento per comprendere l'orientamento strategico di fondo, ossia la *mission* delle due aziende e, quindi, la scelta del segmento

<sup>6</sup> Per vantaggio competitivo da focalizzazione si intende la capacità di una banca locale di presentarsi quale naturale controparte per le aziende operanti in un determinato territorio, in quanto istituzione vicina e conosciuta.

<sup>7</sup> C. MASINI, *Lavoro e risparmio*, Torino, UTET.

di clientela cui esse si riferiscono: interlocutori del Credito Varesino sono prevalentemente imprese di medie/grandi dimensioni; interlocutori della Banca Popolare di Bergamo, invece, sono principalmente i privati e le imprese medio/piccole.

Integrare due culture, oltre che due strutture organizzative, così disomogenee, cercando da una lato di costruire una « nuova banca »<sup>8</sup> e dall'altro di non perdere le specificità sviluppate separatamente rappresenta, quindi, un obiettivo sfidante. Poiché i vertici aziendali sono consapevoli della complessità del processo che si va ad innescare essi percepiscono la necessità di comunicare la direzione del cambiamento in maniera corretta, chiara e preventiva sia ai pubblici esterni, quanto, e forse soprattutto, ai pubblici interni, e comprendono che non gestire attivamente questo aspetto potrebbe comportare l'insuccesso dell'operazione.

Una operazione di fusione ridefinisce gli assetti istituzionali, potenzia le combinazioni produttive e (salvo il caso di partecipazione totalitaria) il patrimonio; infine amplia la complessità dell'assetto organizzativo delle società coinvolte.

La situazione non muta se, come nel caso in esame, l'incorporanda è controllata dalla incorporante e questa in passato, per motivi strategici, ha scelto di non esercitare, se non marginalmente, sulla prima la propria influenza ponendosi in una situazione di osservatore discreto.

La scelta di fondere il Credito Varesino SpA con la Banca Popolare di Bergamo SCRL rappresenta perciò un momento di rottura: la partecipante abbandona il ruolo di vigile investitore per assumere quello di parte attiva di un processo complesso.

Le modalità ipotizzate di gestione del passaggio possono essere differenti: il cambiamento può essere imposto al Varesino, in tale caso « assorbito » di fatto oltre che di diritto nella organizzazione della casa madre; oppure il cambiamento può essere gestito come un percorso difficile, ma costruttivo di confronto bilaterale finalizzato alla integrazione reale e non solo formale delle compagini sociali.

<sup>8</sup> Poiché si tratta di una fusione per incorporazione, da un punto di vista tecnico, non si può parlare della creazione di una nuova banca. L'espressione è, però, evocativa della idea guida che accompagna l'operazione intesa come processo organizzativo complesso.

Poiché è scelta la seconda via diviene fondamentale comprendere ex ante — nei limiti in cui ciò è possibile — quali siano gli obiettivi strategici che si desidera raggiungere con l'operazione. Essi non sono conosciuti a priori dall'incorporata varesina o dall'incorporante bergamasca, ma vengono discussi e definiti insieme. Si tratta di un processo di analisi e di confronto, che richiede un forte impiego di risorse umane per tempi lunghi, ma solo la sua attivazione permette di innescare dinamiche in grado di favorire il cambiamento verso una direzione condivisa da tutte le parti coinvolte.

Scegliere questa complessa soluzione può rappresentare un cammino obbligato nei casi — come quello in esame — in cui sia configurabile una situazione equilibrata o in ogni caso non asimmetrica con riferimento alla dimensione, al valore economico e quindi al peso relativo delle realtà aziendali che si uniscono. Sarebbe, in tali casi, molto difficile e rischioso credere di poter conseguire una strategia di successo semplicemente imponendo i valori di riferimento di una o dell'altra cultura, senza, quantomeno, un riesame degli stessi in chiave critica. L'unico output raggiungibile con una simile politica potrebbe essere l'accettazione esclusivamente formale della nuova situazione. Ne conseguirebbero comportamenti elusivi dei pubblici interni dovuti alla mancanza di identificazione nella nuova filosofia imprenditoriale e il rischio attuale di una comunicazione ai pubblici esterni confusa e poco credibile.

Nei momenti di cambiamento istituzionale, infatti, il problema fondamentale, non è solo rappresentato dalla individuazione della modalità più corretta per convogliare un messaggio, ma consiste soprattutto nel capire quale sia il messaggio da comunicare.

Solo una volta compreso ciò che si desidera essere e quindi una volta individuata la direzione stessa del cambiamento, si apre la possibilità di attuare processi di comunicazione efficaci: a tale fine, però, è necessario ridefinire l'identità dell'azienda, il suo assetto istituzionale e organizzativo, il suo orientamento strategico di fondo. Si tratta di un processo, che, se portato avanti coinvolgendo direttamente e con lealtà le persone, è già di per sé in grado di creare tensione ed entusiasmo attorno alle nuove idee guida e ai nuovi valori.

In questa situazione comunicare non rappresenta più semplicemente un atto dovuto, ma diviene la naturale conseguenza del processo innescato. Razionalizzare le modalità di trasmissione del messaggio rappresenta un punto di arrivo più che un punto di partenza così che diviene desiderabile, oltre che necessario, raggiungere tutti i pubblici sia interni che esterni.

La comunicazione, allora, non può che essere integrata, ossia appunto contemporaneamente interna ed esterna.<sup>9</sup>

## 5.2. IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE

### 5.2.1. *La comunicazione non può che essere integrata*

Si è sottolineato che i vertici della Banca Popolare di Bergamo SCRL e del Credito Varesino SpA, consci delle difficoltà che l'operazione di fusione avrebbe comportato, hanno attivato un processo di confronto bilaterale al fine di definire insieme gli obiettivi strategici verso i quali guidare l'azienda.

<sup>9</sup> « La comunicazione è considerata integrata quando essa è contemporaneamente interna ed esterna: a) la comunicazione interna agisce prevalentemente sul pubblico interno all'impresa (più in particolare sui dipendenti e su tutti coloro che, a diverso titolo, hanno una collocazione gerarchica all'interno dell'impresa) e determina, orientandoli e condizionandoli, i comportamenti e i processi decisionali; b) la comunicazione esterna ha, invece, come naturali riceventi i sistemi ambientali che si collocano al di fuori dell'impresa ed entro i quali l'impresa opera; si tratta dei mercati dei clienti e dei fornitori; dei poteri pubblici; del mercato del lavoro; del mercato finanziario e dei portatori di capitali e così via », R. FIOCCA, *Comunicazione integrata*, in *La comunicazione integrata nelle aziende*, 1994; « L'attività di comunicazione interna e quella esterna concorrono alla definizione della immagine d'impresa intesa come l'"identità percepita", cioè come l'impressione complessiva che dell'impresa ottengono i vari pubblici che con essa sono in contatto »; così L. GUATRI, *La diffusione del valore*, Milano, 1992, pag. 54.

Nel caso esaminato il ruolo della comunicazione interna può essere considerato quello di « collante » dell'organizzazione di azienda.<sup>10</sup> Il fine non è soltanto veicolare delle informazioni, ma sapere ascoltare ossia coinvolgere le persone nel processo di ridefinizione dell'identità di impresa chiedendo il loro contributo. Conseguenza di ciò è la riduzione del disagio che sempre accompagna le situazioni di cambiamento e lo sviluppo di atteggiamenti positivi e, quindi, costruttivi nei confronti dello stesso.

Il ruolo riconosciuto alla comunicazione esterna è, invece, quello di avvicinare l'azienda ai propri interlocutori terzi così che sia possibile fare conoscere anche a questi ultimi i nuovi valori guida e i nuovi orientamenti strategici. Il fine è quello di impostare relazioni ispirate alla massima trasparenza, creando un clima di fiducia e, quindi, sviluppando le condizioni favorevoli affinché l'azienda possa operare. La mancanza di consenso e di fiducia, infatti, rende difficile il raggiungimento di qualsiasi obiettivo, crea problemi perfino insolubili: insomma rende più arduo qualsiasi percorso prescelto.<sup>11</sup>

### 5.2.2. *Il messaggio ai pubblici interni: una tradizione di lavoro, insieme*

Anche se sulla carta da una operazione di fusione possono derivare dei notevoli benefici, una fusione non è facile da capire o da accettare da un punto di vista strettamente umano. Ci si trova innanzi a persone che hanno lavorato per decenni dando prova della loro fedeltà e dedizione a una istituzione che ora sembra destinata a scomparire.<sup>12</sup> La situazione non è differente se si considerano

<sup>10</sup> Così S. VICARI, *L'impresa vivente*, Milano, 1991.

<sup>11</sup> Così L. Guatri, cit., pag. 53.

<sup>12</sup> Si è innanzi ad una contraddizione in terminis che confonde e spaventa. L'operazione di fusione potrebbe sembrare, infatti, in contrasto con la continuità dell'istituto inteso come società umana con carattere di stabilità creata da un gruppo di individui per fare fronte ad un insieme di bisogni non solo economici, ma anche di sicurezza, di socialità, di stima e di realizzazione. In realtà tale conclusione è errata in quanto fondata su di un equivoco. Se è vero che l'istituto, in quanto volto a soddisfare questi bisogni è, per definizione, un ente destinato a perdurare nel tempo, da questo assunto non può farsi discendere che la sua natura debba essere statica. Al contrario, proprio perché società umana, esso è soggetto a continue modificazioni: l'operazione di fusione rappresenta una delle possibili dinamiche evolutive che potenzialmente possono coinvolgere l'istituto.

le persone assunte in tempi più recenti in quanto anche costoro, nonostante il periodo breve di permanenza in azienda, hanno sviluppato aspettative nei confronti della stessa pensando alle loro carriere di lungo periodo.

Una fusione rappresenta pertanto potenzialmente un momento di forte incertezza e di non indifferente perdita di identità. Per evitare ciò è necessario dare delle risposte precise alle domande che le persone che collaborano con l'azienda si pongono relativamente alla stabilità del loro impiego, alla posizione che assumeranno nella nuova organizzazione e alle modalità di retribuzione che saranno applicate in futuro.

L'eventuale mancanza di risposte chiare o il ritardo nella loro comunicazione è senz'altro alla base di effetti molto negativi per l'azienda in quanto:

- \* non si coglie l'opportunità di ottenere un contributo costruttivo dalle persone nell'ambito del processo di cambiamento;
- \* si innescano circoli viziosi che portano alla demotivazione, quindi, alla riduzione della produttività dei singoli, e talvolta addirittura all'abbandono dell'azienda da parte dei soggetti più validi.

Nel caso in esame il coinvolgimento delle persone che lavorano nei due istituti di credito sulle problematiche conseguenti alla fusione viene considerato, oltre che un atto dovuto nei confronti di una componente del soggetto economico, una condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi strategici. In particolare, trattandosi di una operazione di fusione per incorporazione, si presenta particolarmente problematico il rapporto con il personale dell'incorporata (Credito Varesino). Diviene importante chiarire che la fusione non vuole rappresentare una sorta di eliminazione dell'esistente, ma piuttosto una opportunità per la valorizzazione dello stesso. In altre parole si desidera che nessuno si senta vincitore e che nessuno si consideri vinto: le due tradizioni di lavoro devono essere, al contrario, unite « insieme » per potenziarsi vicendevolmente. Le differenze, se comprese e gestite in maniera cosciente e coerente, possono infatti creare valore ed essere un nuovo fattore di successo imprenditoriale.

Proprio per rispettare questa idea guida e per sviluppare nelle

persone il senso di fiducia verso la nuova realtà aziendale sin dall'inizio viene utilizzato un linguaggio simbolico forte.<sup>13</sup>

La denominazione sociale dell'incorporata non viene eliminata, ma unita a quella dell'incorporante dando origine alla nuova formulazione « Banca Popolare di Bergamo — Credito Varesino SCRL ». Vengono inoltre stampati e diffusi in tutte le filiali dei manifesti sui quali, sotto la nuova denominazione, si leggono gli slogan « Da oggi, *insieme*. Una nuova dimensione per moltiplicare risorse » e « Una tradizione di lavoro, *insieme* ». Due linee continue di diverso colore, distinte, ma convergenti, partono a sinistra del manifesto, si uniscono al centro dello stesso e proseguono insieme, ma ognuna mantenendo la propria tonalità cromatica, verso destra.

Qualsiasi progetto strategico volto ad unire due distinte realtà progettato secondo un modello partecipativo rischia di diventare non credibile e può addirittura apparire espressione di un malcelato modello paternalista se tende a non riconoscere il peso sopportato dai singoli individui affinché il processo stesso abbia luogo. In questo senso è importante sottolineare che i vertici della Banca Popolare di Bergamo SCRL e del Credito Varesino SpA sono al contrario coscienti del fatto che la fusione comporta rilevanti cambiamenti e, quindi, anche notevoli sacrifici. Infatti, la struttura organizzativa dell'azienda deve inevitabilmente essere riconsiderata, eliminando le duplicazioni evidenziate soprattutto a livello di funzioni centralizzate e scegliendo un unico modello di riferimento per la gestione delle filiali periferiche.

Con riferimento al primo dei citati aspetti gli accordi con i sindacati assicurano che non sarà licenziato nessuno. Questo rappresenta una garanzia fondamentale, ma non è sufficiente per ottenere i risultati auspicati. I vertici aziendali considerano essenziale attivare dei processi che permettano non solo di trovare un lavoro utile per le persone sotto-occupate, ma di attribuire mansioni in grado di fare emergere le loro potenzialità e di rispondere ai loro bisogni. È « assolutamente importante che il personale sia motivato e coinvolto, che senta l'azienda come qualcosa di suo ». <sup>14</sup>

La comunicazione interna viene, così, curata direttamente e in-

sieme dai vertici delle due banche anche in ripetuti incontri con i responsabili di unità. Si mira a diffondere l'idea che la cooperazione debba essere considerata il valore-guida nei rapporti tra le funzioni aziendali delle due banche. Coerentemente con quanto dichiarato, per rendere omogenei i comportamenti, ai responsabili di funzione viene assegnato l'incarico di definire, insieme con l'omologo dell'altra banca, soluzioni organizzative adeguate alla nuova realtà aziendale: l'idea di fondo consiste nel « mettersi intorno a un tavolo e definire strategie comuni ». Ad alcuni funzionari dell'ex-Credito Varesino viene chiesto di lavorare a Bergamo. Il disagio in termini logistici è compensato sul piano economico e mediante la predisposizione di un apposito servizio autobus giornaliero per il percorso Varese-Bergamo e ritorno.

Nei mesi immediatamente successivi all'operazione, il modello di gestione « orizzontale » delle filiali della ex-Banca Popolare di Bergamo viene esteso anche alle filiali dell'ex-Credito Varesino. L'effetto di questa scelta strategica è duplice: da un lato viene progettato lo smantellamento delle strutture delle filiali-madri; dall'altro si dà inizio ad un processo di espansione volto a rafforzare la presenza sul territorio della nuova banca mediante l'apertura di nuove filiali.

Si tratta di una riconversione di grande portata. Si è più volte sottolineata la necessità di comprendere quale fosse l'identità dell'istituto risultante dall'operazione e, quindi, di individuare il nuovo orientamento strategico di fondo della stessa: la scelta della struttura orizzontale è in tal senso significativa. Se, soprattutto nella zona di Varese, viene mantenuto l'obiettivo di rivolgersi alle imprese di medio-grande dimensione, a questo obiettivo è affiancato quello di sviluppare una rete di filiali di medie, ma a volte anche di piccole e piccolissime dimensioni, per cercare il contatto con la clientela privata. Tale scelta è riflessa nei numeri. Si è già evidenziato che al momento della fusione le due banche possono complessivamente contare su una rete di 241 sportelli. A distanza di circa tre anni dall'operazione tale numero sale a 287 ed è previsto attestarsi entro la fine del '96 a circa 310.

Il personale non pienamente occupato, a causa del necessario processo di integrazione, viene inserito in questi nuovi contesti che presentano caratteristiche differenti rispetto alle filiali madri o alle filiali periferiche dell'ex-Varesino. Si tratta di unità autonome cui sono demandate delle responsabilità da gestire in maniera coordi-

<sup>13</sup> Con l'espressione « linguaggio simbolico » si vuole intendere l'utilizzo di frasi e immagini essenziali ed evocative, dal significato univoco e diretto, volte a trasmettere velocemente i valori considerati fondamentali.

<sup>14</sup> Questo il messaggio chiave del responsabile della funzione personale.

nata, ma imprenditoriale. Non esistono più livelli gerarchici intermedi: l'interazione con la sede centrale è diretta e non burocratica. Il diverso modo di operare si riflette anche negli strumenti operativi utilizzati dal centro per monitorare le realtà locali: a differenza di quanto accade nella realtà del Varesino è data più rilevanza al sistema di budget e di controllo di gestione al fine di allocare risorse, obiettivi e responsabilità coerentemente con le potenzialità delle singole filiali. Gli effetti di questo processo sono la valorizzazione delle risorse esistenti nella banca e la creazione di canali di comunicazione diretti tra il personale ex-Varesino e le unità centrali della banca.

È utile chiedersi quali processi decisionali abbiano condotto alla scelta di privilegiare il modello di sviluppo « bergamasco » della macro-struttura delle filiali rispetto al modello « varesino ». La superiorità del primo sul secondo sembra essere un valore condiviso.

Proprio questa osservazione suscita dei dubbi leciti nell'osservatore: la volontà di integrare due organismi avrebbe probabilmente trovato naturale espressione in una riprogettazione della macro-struttura organizzativa capace di valorizzare gli elementi positivi caratterizzanti entrambe le realtà pre-esistenti. Ad esempio, il modello « varesino » avrebbe potuto rappresentare un'utile esperienza per la riconsiderazione in chiave critica del ruolo di supporto della sede centrale per le filiali.

La scelta assoluta di un solo modello di riferimento — quello dell'incorporante — potrebbe, quindi, apparire incoerente con le affermazioni di principio più volte enunciate riassumibili nell'espressione: nessuno deve sentirsi vincitore e nessuno deve sentirsi vinto. Il dubbio può trovare soluzione solo se la scelta in oggetto è stata « realmente », e non solo formalmente, il frutto di un processo decisionale condiviso e solo, come sicuramente nel caso in esame, in presenza di strutture organizzative del tutto incompatibili.

### 5.2.3. *Il ruolo fondamentale della formazione*

L'attenzione alle persone vuole essere l'idea guida del processo di comunicazione interna successivo alla fusione. I vertici aziendali desiderano agevolare il processo di cambiamento culturale che l'operazione inevitabilmente comporta innescando circoli virtuosi ba-

sati sulla reciproca fiducia e sulla collaborazione e contribuendo ad eliminare il senso di incertezza sul futuro tipico dei momenti di forte dinamismo.

A tale fine sia nel periodo immediatamente precedente l'operazione quanto nel periodo successivo alla stessa notevole e continuo è l'impegno della funzione Formazione del personale dislocata presso il centro servizi di Bergamo. Prima della fusione, viene organizzato un incontro « in terra neutra » del personale direttivo appartenente alle due banche per una giornata di sensibilizzazione sul significato che l'operazione avrebbe assunto. Alla funzione Formazione è, infatti, riconosciuto il ruolo di primario meccanismo operativo mediante il quale raggiungere l'obiettivo di un confronto costruttivo tra le persone portatrici delle due culture preesistenti e quindi di una maggiore comprensione ed integrazione reciproca.

Ex-Varesini ed ex-Popolare hanno l'occasione di incontrarsi e di conoscersi in un contesto diverso dal posto di lavoro, in cui i ruoli gerarchici e le distanze culturali sono stemperate. Alcuni temi rilevanti vengono trattati da docenti esterni e non da colleghi dell'una o dell'altra provenienza, proprio perché il messaggio che si vuole comunicare è la volontà di lavorare per creare qualcosa di nuovo e comune, non quella di imporre l'esistente. Sempre a tale fine durante le lezioni, si cercano modelli di comportamento condivisibili e si minimizzano le ragioni di contrasto, oppure, dove utile e possibile, i diversi punti di vista sono esaltati quali opportunità di differenziazione.

Conviene sottolineare che il processo descritto non è finalizzato alla pura riconversione del personale dei due istituti di credito — ed in particolare degli ex-Varesini sotto-occupati — a nuove e differenti funzioni. Se si concepisse il ruolo della formazione in questi limitati termini esso avrebbe una ridotta, ancorché comunque essenziale, rilevanza strategica. In tal caso però l'immagine legata all'aula di formazione sarebbe probabilmente quella di un luogo quasi « punitivo » dove vengono mandati « quelli che devono essere recuperati ».

Il ruolo della formazione vuole essere al contrario molto complesso: tutti i dipendenti della banca, in maniera più o meno estesa, indipendentemente dalla funzione svolta — commesso o funzionario — sono chiamati a parteciparvi.

Risulta evidente come l'operazione di fusione — attuata, si ricorda, nell'agosto 1992 — segni un momento di importante implementazione dell'attività di formazione interna. Ciò non si spiega semplicemente per l'aumento del numero dei potenziali fruitori del servizio, ma, come evidenziato, per il diverso ruolo assunto dalla funzione. All'aumento dei costi interni contribuisce in modo rilevante l'adozione della nuova categoria di corsi comportamentali che, come evidenziato, nel 1994 raggiunge un livello pari al 31% circa del totale dei corsi svolti.

TABELLA 5.1. *I principi guida della comunicazione interna.*

PUBBLICI INTERNI	
Personale dipendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rispetto delle attese in termini di stabilità dell'impiego e di definizione di una mansione motivante;</li> <li>• attenzione alle persone;</li> <li>• collaborazione, lavoro di squadra;</li> <li>• rapporti diretti centro-periferia;</li> <li>• responsabilizzazione delle persone su obiettivi;</li> <li>• formazione come strumento di integrazione.</li> </ul>

#### 5.2.4. *Il messaggio ai pubblici esterni*

Notevoli risorse vengono impiegate dalle due società per comunicare ai pubblici esterni gli eventi legati all'operazione e la direzione del cambiamento. Tale impegno non si risolve nell'organizzazione di qualche isolato momento di incontro o di una asettica campagna pubblicitaria mirata ad attrarre l'attenzione sul progetto di dare vita ad una « nuova banca ». L'idea perseguita, infatti, è quella di impostare una strategia di comunicazione integrata coinvolgendo ciascun gruppo di interesse esterno con l'obiettivo di spiegare in maniera trasparente le cause, le opportunità e i rischi indotti dall'operazione di fusione.

A tale fine, con la collaborazione di una società specializzata, l'attività di comunicazione viene pianificata prima dell'effettivo inizio dell'iter giuridico dell'operazione. Nei documenti predisposti in

quella fase del processo si definiscono i pubblici di riferimento come gli interlocutori a cui rivolgere un messaggio. Essi vengono classificati in due gruppi: coloro che credono di avere diritto a ricevere una informazione specifica e coloro che, pur senza esprimere specifiche richieste di informazione, gradirebbero una azione nei loro confronti e, conseguentemente, potrebbero assumere una posizione potenzialmente rilevante al fine di prevenire o attenuare reazioni negative. Vengono individuati i seguenti interlocutori:

1. gli azionisti;
2. la comunità finanziaria: ossia gli organismi di controllo del mercato azionario, gli investitori istituzionali, gli agenti di cambio, le altre banche, gli analisti finanziari, i dottori commercialisti;
3. la clientela attuale e potenziale;
4. le autorità e gli opinion leaders locali: sindaco, giunta, prefetto, questore, comandanti dei carabinieri e vigili del fuoco, intendenza di finanza;
5. le associazioni di categoria;
6. i media.

Nel prospetto sotto riportato sono elencate le date e le occasioni di incontro organizzate con i pubblici così individuati.

DATA	INTERLOCUTORE
10/3/1992	Incontro con il Comitato degli Agenti di cambio
12/3/1992	Incontro con gli operatori: agenti di cambio e fondi comuni di investimento
13/3/1992	Incontro con gli Analisti finanziari
15/3/1992	Incontro con la stampa
dopo il 15/4/1992	Divulgazione della lettera agli azionisti
23 e 24/4/1992	Assemblee

Conviene tenere presente che nel momento in cui incomincia il processo di comunicazione verso l'esterno i dipendenti sono già a conoscenza della futura operazione e, quindi, ancorché solo par-

zialmente, è già stato innescato il processo descritto nel paragrafo precedente.

« Per impostare un rapporto credibile, tutti i dipendenti devono essere avvisati dell'operazione simultaneamente o prima che venga effettuato qualsiasi annuncio ufficiale. (...) Ciò li rassicura circa l'interesse del management per i loro problemi e nel contempo facilita il crearsi di un clima di fiducia nel management ». <sup>15</sup>

Nei prossimi paragrafi si analizzano le strategie di comunicazione realizzate nei confronti degli azionisti, della comunità finanziaria e della clientela.

### 5.2.5. Gli azionisti

La comunicazione ai conferenti di capitale si propone di rassicurare questo particolare pubblico circa la possibilità di ottenere, una volta effettuata l'operazione, una migliore risposta alle sue attese consistenti principalmente: in una remunerazione monetaria periodica congrua, nella conservazione del valore capitale dell'investimento e nella possibilità di recuperare in forma e in misura varia la propria disponibilità di valore per indirizzarla ad altri investimenti o al consumo. <sup>16</sup>

A tale fine non sono sufficienti i documenti ufficiali, ancorché complessi, richiesti dal D.L. 22/91 che recepisce, pochi mesi prima dell'operazione, la terza direttiva comunitaria in tema di fusioni.

Il mezzo utilizzato è una « Lettera agli azionisti » firmata dai Presidenti delle due società. Semplice e tradizionale quella rivolta agli azionisti della incorporante; articolata ed innovativa quella indirizzata ai soci della incorporata. <sup>17</sup>

<sup>15</sup> D.J. MOSHER e D. POLLACK, *Managing the Human Dimension of Mergers and Acquisitions in the Banking Industry*, in « The bankers magazine », settembre/ottobre 1995, pag. 56.

<sup>16</sup> C. MASINI, *op. cit.*, pagg. 58-59.

<sup>17</sup> La maggiore attenzione agli azionisti del Credito Varesino, ossia dell'incorporata, si spiega se si tiene conto del fatto che, di fatto, sono questi ultimi i più interessati a conoscere la dinamica di un'operazione che non solo modifica completamente la loro posizione di giuridica — da soci di una società per azioni a

In quest'ultima comunicazione si legge: « Convinti della necessità in un moderno sistema economico, della massima trasparenza dei rapporti tra società ed azionisti, ci proponiamo, indirizzandoVi questa lettera, di portare alla Vostra attenzione, le situazioni e le valutazioni che sono alla base della proposta di unificare i due istituti bancari, mettendo a Vostra disposizione tutti gli elementi necessari per un obiettivo e fondato giudizio ». <sup>18</sup>

La prima parte del documento indica le linee generali dell'operazione. Dopo avere presentato sommariamente i « protagonisti della fusione », riassumendo le principali caratteristiche dei due istituti di credito, sono illustrate le motivazioni dell'operazione, dando enfasi al fatto che solo una fusione permette di realizzare appieno le sinergie tra le due società, rafforzando i fattori di crescita e riducendo nel contempo i costi. Il processo di razionalizzazione è in tale senso interpretato come un mezzo per « liberare risorse » e per « disporre, senza costi aggiuntivi, di ulteriori possibilità di sostenere la crescita in termini di espansione sul territorio, di miglioramento e di ampliamento dei servizi offerti alla clientela ».

La seconda parte della lettera fornisce elementi concreti agli azionisti per capire come si modifichino le risposte alle loro attese a seguito della operazione. Uno degli interessi primari degli azionisti è comprendere quale sia il *grado di liquidità del proprio investimento*. A tale proposito sono illustrate le peculiarità legate ad una operazione di fusione tra due società organizzate secondo due forme giuridiche differenti e conseguentemente con titoli azionari che presentano caratteristiche disomogenee. Mentre il Credito Varesino, essendo una società per azioni, presenta un capitale sociale « fisso » formato da azioni ordinarie e di risparmio quotate alla Borsa Valori; quello della Banca Popolare di Bergamo, società cooperativa a responsabilità limitata, è variabile ed è composto da azioni negoziate al Mercato Ristretto. Quest'ultima caratteristica dei titoli della incorporante preoccupa gli azionisti del Credito Varesino: la minore appetibilità dei titoli della incorporante potrebbe essere di ostacolo all'operazione. La lettera diviene quindi il mezzo più adatto per trasmettere messaggi rassicuranti in proposito. Da

soci di una società cooperativa — ma anche ridetermina, in funzione del rapporto di cambio, il valore del loro investimento.

<sup>18</sup> Queste le parole con cui il Presidente del Credito Varesino S.p.A., Prof. L. Guatri, apriva la lettera in oggetto.

un lato si afferma che questa differenza non rappresenterà un limite alla negoziabilità del titolo, grazie alla progressiva armonizzazione dei criteri operativi dei mercati mobiliari ed a intervenute modifiche legislative, dall'altro si evidenzia che la Banca Popolare di Bergamo SCRL si è già mossa perché i propri titoli siano ammessi alla quotazione al mercato ufficiale.<sup>19</sup>

Si è già evidenziato che altro interesse primario dei conferenti capitale è la *conservazione del valore dell'investimento*. Per rispondere a questa attesa il documento illustra le valutazioni dei capitali economici dei due istituti. Ogni volta che viene effettuata una operazione di fusione per incorporazione, infatti, fatto salvo il caso, diverso da quello in esame, in cui l'incorporata sia interamente posseduta, si rende indispensabile la valutazione del peso relativo dei due patrimoni netti delle aziende partecipanti alla fusione, per pervenire alla determinazione del rapporto di cambio.<sup>20</sup> Si rende pertanto necessario valutare quale sia l'apporto dei soci dell'incorporata e di quelli dell'incorporante alla nuova realtà economica costituitasi con la fusione al fine di determinare la percentuale di partecipazione al capitale della incorporante dei soci della incorporata.<sup>21</sup>

Data la rilevanza dell'informazione, la lettera agli azionisti evidenzia in tre distinti paragrafi: il valore economico attribuito agli istituti ottenuto mediante il metodo principale e mediante il metodo di controllo; la valutazione espressa dal mercato; i rapporti di cambio determinati dai due consigli di amministrazione di comune accordo e sulla base di analisi svolte internamente e con l'ausilio di un esperto per le due categorie di azioni del Credito Varesino SpA (ordinarie e di risparmio). In quest'ultimo paragrafo viene, inoltre, ricordata la possibilità del singolo azionista dissenziente di esercitare il diritto di recesso, ovviamente ad operazione approvata.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Per l'approfondimento di questo tema si rinvia al paragrafo successivo.

<sup>20</sup> Per rapporto di cambio, come è noto, si intende il numero di azioni della incorporante che devono essere assegnate ai soci della incorporata a fronte dell'annullamento delle azioni di quest'ultima possedute dagli stessi.

<sup>21</sup> In termini sintetici quanto sopra può essere espresso dal seguente rapporto:

Rapporto di cambio = (V.Ec. unitario azioni della incorporata/V. Ec. unitario azioni della incorporante).

<sup>22</sup> Il diritto di recesso spetta in questo caso ai soci dissenzienti, per un duplice ordine di motivi. Prima di tutto in quanto la fusione per incorporazione di una società per azioni in una società cooperativa comporta implicitamente anche la trasformazione della forma sociale. Oltre alle norme civilistiche relative alla fu-

L'ultima parte del documento è dedicato alla descrizione del potenziale della « grande banca » nascita dall'operazione e dei vantaggi che la « nuova realtà » avrebbe portato agli azionisti del Credito Varesino. Questi sono descritti sia in termini di *redditività* immediata, quanto in termini di opportunità di diventare soci a condizioni vantaggiose di una realtà dinamica, operante in condizioni di economicità e, quindi, orientata a strategie di lungo periodo volte al raggiungimento contemporaneo di obiettivi di efficacia e di efficienza. La fusione è presentata come un « modo classico, per creare valore e per distribuirlo nel tempo tra i portatori di capitale ».<sup>23</sup>

La lettera ora esaminata viene inviata ai soci e pubblicata su un quotidiano a larga tiratura nella regione.

#### 5.2.6. La comunità finanziaria

Al fine di portare a conoscenza della comunità finanziaria le modalità di attuazione della operazione di fusione vengono programmati tre momenti di incontro: con il comitato degli agenti di cambio, con gli analisti finanziari, con gli operatori finanziari (agenti di cambio e fondi).<sup>24</sup>

Proprio nel marzo 1992, circa un mese prima delle assemblee per la delibera della fusione oggetto di studio, alcuni investitori istituzionali esprimono la ferma intenzione di voler rafforzare il proprio ruolo nel favorire la trasparenza del mercato. In particolare durante una assemblea di Assiogestioni viene sottolineata la necessità che i gestori professionali e i gestori dei fondi comuni di investimento accrescano il loro ruolo di tutori dei piccoli azionisti, par-

sione si devono pertanto rispettare le norme relative alla trasformazione. Poiché è nullo qualsiasi patto teso a restringere il diritto del socio di recedere dalla società, anche quando la trasformazione avviene in occasione di una fusione, il socio mantiene tale facoltà, facoltà che non gli spetterebbe invece se la fusione avvenisse all'interno della stessa tipologia sociale. In secondo luogo perché l'art. 13 della L. 149/92 stabilisce che « i soci di una società le cui azioni sono quotate in borsa, che siano dissenzienti dalla deliberazione riguardante la fusione mediante costituzione di una società nuova ovvero incorporazione in una società le cui azioni non sono quotate in borsa, hanno diritto di recedere ai sensi e per gli effetti dell'art. 2437 del codice civile ».

<sup>23</sup> L. GUATRI, *Lettera agli azionisti del Credito Varesino*, pag. 17.

<sup>24</sup> Si veda in proposito la tabella precedente.

tecipando alla vita delle società, promuovendo incontri con i vertici aziendali ed esercitando il diritto di voto in assemblea. Tale esigenza deriva dalla considerazione che, quando una società compie atti che possono recare danno ad azionisti di minoranza, essa danneggia indirettamente l'intero settore del risparmio in quanto quegli stessi azionisti sono portati a giudicare in modo negativo il funzionamento del mercato azionario declinando le proposte di nuovi investimenti. Viene puntualizzato da parte di tali organismi che i fondi hanno già svolto un ruolo attivo nel dialogo con le società mostratesi sensibili ai problemi della trasparenza e dell'informazione, ma che la strada da percorrere sembra essere ancora molto lunga. Alcune società quotate infatti sono accusate di ingenerare confusione negli investitori e di dimostrarsi poco disponibili al confronto. È così auspicata l'impostazione di un rapporto società-gestori costruttivo e non antagonistico in forza del quale l'emittente, anziché cercare di ottenere il massimo beneficio da un'operazione sul capitale, riscuoterebbe un credito di immagine capitalizzabile anche in futuro.<sup>25</sup>

Si tratta di dichiarazioni di principio importanti che non tardano a fare sentire la loro risonanza. La fusione Banca Popolare di Bergamo SCRL — Credito Varesino SpA, annunciata proprio in quel periodo, presenta aspetti complessi che non sfuggono ai gestori.

Si è già sottolineato che il Varesino presenta due tipi di azioni (le ordinarie e le risparmio) e che il consiglio di amministrazione, sulla base delle valutazioni espresse da un esperto appositamente incaricato e di analisi interne eseguite dagli organi responsabili dell'istituto, determina un rapporto di cambio per ciascuna categoria. In particolare è stabilito che ai soci ordinari del Credito Varesino vengano offerte tre azioni della Popolare Bergamo ogni dieci titoli del Credito posseduti. Ai soci di risparmio, invece, sono offerte sette azioni della Popolare Bergamo ogni quaranta azioni Varesino. La differenza nell'ordine di grandezza dei due rapporti di cambio, giustificata dagli amministratori per la diversa valutazione espressa dal mercato per le due tipologie di azioni, preoccupa i gestori.

A tale preoccupazione rispondono prontamente i presidenti

<sup>25</sup> Così si erano espressi G. Visentini, presidente di Assogestioni, e alcuni amministratori delegati di fondi gestione di primaria importanza. Cfr.: VISENTINI, *I fondi in assemblea*, « Il Sole 24 ore », 20 marzo 1992; G. BOGGIALI, *La gestione delle società nel mirino dei fondi*, « Il Sole 24 ore », 22 marzo 1992.

delle due società partecipanti all'operazione che, insieme con i fondi comuni di investimento, chiedono un « supplemento di indagine » incaricando due esperti di controllare la congruità delle valutazioni già espresse.<sup>26</sup>

Questo evento è estremamente significativo in quanto dimostra la rilevanza della comunicazione in momenti strategicamente delicati. Sino ad ora si è sottolineato che essa rappresenta un'occasione per creare valore. Conviene a questo punto riflettere su di un secondo aspetto: ignorare o sottovalutare degli interlocutori rilevanti, oppure, come nel caso in esame, fornire informazioni considerate non completamente esaurienti dal pubblico interessato, può rappresentare un rischio.

Nel caso in esame un eventuale parere negativo degli esperti interpellati avrebbe con molta probabilità ridotto il successo dell'operazione o in ogni caso ne avrebbe complicato l'attuazione.

Un'altra dinamica ambientale di rilevanza strategica si sviluppa parallelamente al processo di attuazione della fusione, influenzando l'atteggiamento della comunità finanziaria.

Nell'aprile 1992 il presidente della Consob in una lettera al presidente della Banca Popolare di Bergamo SCRL, resa nota da quest'ultimo alla stampa,<sup>27</sup> afferma che « (...) la Commissione (...) ha concordato sulla opportunità di procedere alle necessarie modifiche regolamentari per poter permettere, in tempi ragionevolmente brevi, la quotazione in Borsa delle azioni delle banche popolari ». Il passaggio al mercato non altera la natura della società di istituto di credito cooperativo, in quanto ogni socio continuerà a disporre di un solo voto in assemblea, indipendentemente dal numero di azioni possedute.

Si è visto che, prima della fusione, i titoli della incorporante sono quotati al mercato ristretto, mentre quelli della incorporata al

<sup>26</sup> È sottolineato dai responsabili intervistati come gli studi portati avanti in questa fase si dimostrano utili strumenti di preparazione per i successivi momenti di presentazione dell'operazione agli stessi azionisti.

<sup>27</sup> Si vedano ad esempio A. LUPINI, *Popolare Bergamo: tempi brevi per la Borsa*, « L'Eco di Bergamo », 24 aprile 1992; *Berlanda assicura: le popolari molto presto in Borsa*, « La Repubblica », 24 aprile 1992; A. ZENI, *Popolari sì, ma quotate*, « La stampa », 24 aprile 1992.

mercato ufficiale. Ciò è considerato svantaggioso dagli azionisti e dai potenziali investitori. Le modifiche regolamentari sono considerate quindi molto favorevolmente per i loro riflessi sull'operazione. Esse rendono, infatti, molto più appetibile il titolo della banca nascente e quindi, di riflesso, aumentano le possibilità di successo dell'operazione.

Il 3 agosto 1992, di fatto in concomitanza con l'efficacia giuridica della fusione, ha luogo la prima chiamata alle grida del nuovo titolo Banca Popolare di Bergamo-Credito Varesino.

### 5.2.7. La clientela

Nei paragrafi precedenti si è già accennato al fatto che i due istituti sono caratterizzati da distinte missioni in quanto si rivolgono a gruppi diversi di clienti: soprattutto imprese di medie e grandi dimensioni, il Varesino; in prevalenza privati, la Popolare di Bergamo. Dopo la fusione tale differenza istituzionale non viene rinnegata, si cerca però di rendere più omogeneo l'approccio delle diverse filiali ex popolari ed ex varesine sviluppando, accanto al tradizionale *modus operandi*, nel primo caso una maggiore attenzione alle esigenze delle imprese e nel secondo caso una più intensa sensibilità alle esigenze dei privati. Il modello generale di sviluppo privilegiato è, però, quello bergamasco, che privilegia il contatto diretto con la piccola impresa, ma anche con le famiglie e che, proprio per questo motivo, si ispira all'idea della « banca di quartiere », vicina, anche fisicamente, alle esigenze del piccolo risparmiatore. La ridotta dimensione delle filiali deve accompagnarsi ad una elevata qualità del servizio.

In questo contesto si innesta, anzi forse ne è la naturale conseguenza, una seconda scelta decisiva: il passaggio dalla gestione per prodotto, tipica dei due istituti che si fondono, alla gestione per cliente. Tale decisione comporta la possibilità di aumentare l'efficacia del servizio in quanto aumenta la capacità della banca di capire le esigenze del singolo cliente, fornendogli un prodotto su misura e conquistandosi il ruolo di consulente di fiducia. Perché questo cambiamento sia possibile diviene necessario sostituire l'esistente sistema informativo: processo che si rivela richiedere tempi tecnici molto lunghi.<sup>28</sup> Per comunicare il cambiamento di direzione alla

<sup>28</sup> Ancora oggi tale processo non è stato completato, in quanto, coerentemente con quanto inizialmente programmato, il sistema sarà del tutto operativo

clientela in maniera chiara, viene modificato, fin dove possibile, anche il lay-out delle filiali. Allo sportello tradizionale, insostituibile per ciò che concerne le operazioni routinarie, si affiancano così i tavoli dei consulenti per le imprese e quelli dei consulenti per i privati.<sup>29</sup> Il « nuovo istituto » si muove in maniera decisa verso l'ideale di « banca aperta », intendendo tale espressione non solo nella sua accezione più ristretta di struttura fisica differenziata dei punti di contatto con la clientela, ma soprattutto nella sua accezione più lata di filosofia gestionale finalizzata alla creazione di un istituto con capacità di ascolto e di dialogo.

TABELLA 5.2.

PUBBLICI ESTERNI	
Azionisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rispetto delle attese in termini di remunerazione, di conservazione del valore dell'investimento, di possibilità di recuperare la propria disponibilità di valore per indirizzarla ad altri investimenti;</li> <li>• trasparenza;</li> <li>• disponibilità al confronto;</li> </ul>
Comunità finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trasparenza;</li> <li>• disponibilità al confronto;</li> <li>• sensibilità ai problemi della informazione;</li> </ul>
Clientela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « banca di quartiere »;</li> <li>• « banca aperta »;</li> <li>• attenzione al cliente;</li> <li>• « banca/consulente di fiducia ».</li> </ul>

solo nel secondo semestre del 1996. La banca utilizza tre sistemi informatici distinti: quello utilizzato dalle filiali ex BPB, quello utilizzato dalle filiali ex CV e il nuovo sistema.

<sup>29</sup> Esemplare in proposito il lay out della sede centrale di Bergamo dove l'antico sportello in ferro battuto mantiene la sua valenza architettonica e storica presentandosi frontalmente alla clientela che accede al salone; ai lati di questa struttura tradizionale, però, sono stati collocati i tavoli dei consulenti. Significative sono anche le strutture delle filiali periferiche (ad esempio quella di Sesto San Giovanni). In questo caso lo sportello è molto ridotto e ai lati dello stesso si

### 5.3. I RISULTATI RAGGIUNTI

L'operazione di fusione oggetto di studio ha certamente dato esiti positivi e ciò è comprovato dal favorevole posizionamento della « nuova banca » nello scenario competitivo attuale. Nella classificazione effettuata da Banca Italia nel 1995 il BPB-CV SCRL è stata collocata tra le grandi banche italiane in compagnia di altri tredici istituti,<sup>30</sup> mentre nella precedente classifica veniva posizionata nel raggruppamento delle banche di media rilevanza. A tale successo hanno certamente contribuito i processi di comunicazione esaminati innescati nel 1992 e portati avanti nei successivi esercizi.

#### a) I pubblici interni

Il risultato ottenuto mediante il processo di comunicazione ai *pubblici interni* trova espressione nella soddisfazione delle persone che lavorano nella « nuova » realtà. Anche se il gruppo di soggetti intervistati non rappresenta un campione significativo dell'intero organismo personale, sembra utile evidenziare che molti di loro hanno sottolineato il « piacere di vedere il collega proveniente da un diverso contesto culturale soddisfatto del lavoro svolto e del contesto organizzativo in cui si trova ». Inoltre, non sembra più né desiderata né necessaria la distinzione tra persone provenienti da una banca e persone provenienti dall'altra. L'integrazione dei due gruppi è vissuta come un problema del passato, una fase superata di cui quasi non si desidera più parlare in quanto ci si sente « cittadini della nuova realtà ». La volontà di proseguire sul cammino intrapreso senza grandi rimpianti per il passato rappresenta un valore condiviso, ciò significa che gli slogan dei tempi della fusione sembrano avere rappresentato delle profezie autoverificantesi: lavo-

aprono due scrivanie, una delle quali è occupata dal capo filiale. Costui lavora letteralmente « in mezzo alla gente ».

<sup>30</sup> La classificazione vede l'evidenziazione: di sei banche maggiori (Banca Commerciale Italiana, Banca di Roma, Banca Nazionale del Lavoro, Banca di Napoli, CARIPLO, Credito Italiano, Istituto San Paolo di Torino e Monte dei Paschi di Siena) e di tredici banche grandi (Banco di Sicilia, Banca Nazionale dell'agricoltura, Banca Toscana, Banca Popolare di Milano, Banca Popolare di Novara, Cassa di Risparmio di Torino, Mediobanca, Imi, Crediop, Deutsche Bank, BPB-CV SCRL, Credito Romagnolo, Banco Ambrosiano Veneto, Cassa di Verona-Vicenza-Belluno-Ancona).

rando insieme le persone hanno creato una nuova tradizione di lavoro. Proprio l'integrazione tra le due culture preesistenti ha creato i presupposti per lo sviluppo e la crescita dell'istituto. Questo può essere considerato un traguardo molto positivo soprattutto perché in una impresa di servizi, più che in ogni altro tipo di azienda, i dipendenti rappresentano il primo veicolo di immagine e, quindi, il loro atteggiamento verso il lavoro, la percezione che essi hanno sviluppato sulla « nuova » realtà, la loro capacità di relazione e cooperazione sono di per sé elementi di differenziazione.

L'operazione di fusione è stata una occasione per comprendere questo fondamentale presupposto. La volontà di continuare a portare avanti il processo innescato di dialogo con e tra le persone che lavorano in azienda trova anche una propria manifestazione « fisica ». Nei mesi successivi alla fusione è stato infatti introdotto in azienda un « mensile di informazione per il personale della banca popolare di bergamo-credito varesino » denominato « 15 minuti per saperne di più ». Si tratta di un semplice opuscolo distribuito a tutti i dipendenti e strutturato in due parti principali: la prima vuole essere occasione di aggiornamento e quindi illustra temi di interesse generale, non legati alla realtà BPB-CV SCRL, ad esempio la descrizione di un determinato strumento finanziario, oppure una schematizzazione per punti essenziali di una nuova legge; la seconda, intitolata « Fatti, avvenimenti, notizie », invece, vuole essere una « finestra » sul mondo popolare-varesino, evidenziando i più importanti risultati ottenuti dall'istituto nel mese precedente, le opportunità di aggiornamento offerte, le nuove direzioni di cambiamento e i maggiori avvenimenti dei contesti ambientali di Varese e di Bergamo in cui la banca risulta in qualche modo coinvolta.

Proprio la lettura di queste pagine permette di sottoporre a verifica molti dei risultati raggiunti dalla presente ricerca. Non si tratta infatti di uno sterile documento che inneggia alle capacità dell'istituto o che rappresenta una celebrazione dell'esistente, ma di un effettivo strumento di lavoro.

Capita così di leggere articoli evocativi di una cultura dinamica che non vuole chiudersi su se stessa, ma che si sforza di essere aperta al cambiamento e di interrogarsi continuamente in relazione ai propri punti di forza e di debolezza. In tale senso deve essere interpretata l'« indagine sul clima organizzativo » di cui si occupano alcuni numeri del 1995. Si tratta di una iniziativa che « mira a misurare lo stato delle relazioni aziendali interne e il grado di soddi-

sfazione di ciascun collaboratore per ciò che fa e per come si sente all'interno dell'azienda (...) perché — si legge — la qualità del clima socio-organizzativo influisce certamente, anche se in misura non agevolmente definibile, sulla motivazione al lavoro di tutti coloro che in azienda operano e, in ultima analisi, sulla stessa capacità dell'azienda di perseguire l'obiettivo dell'eccellenza organizzativa». L'indagine, svolta coinvolgendo tutti i dipendenti, è effettuata utilizzando un questionario elaborato dal Servizio del Personale. La partecipazione è facoltativa, con garanzia di anonimato per i partecipanti, salva l'individuabilità dell'unità operativa da cui provengono le risposte. I temi affrontati sono otto: l'ambiente fisico di lavoro, l'immagine dell'unità operativa, i rapporti interpersonali, le informazioni su e per il lavoro, i rapporti con la gerarchia, i rapporti interfunzionali, l'interesse su e per il lavoro, il flusso e la fluidità organizzativa. Per ciascuna area il questionario prevede 10 « aspetti », per un totale di 80 « aspetti » sui quali i compilatori sono invitati ad esprimere il loro giudizio secondo la seguente scala di valutazione: totalmente d'accordo, parzialmente d'accordo, parzialmente in disaccordo, totalmente in disaccordo. I risultati dell'indagine, ugualmente pubblicati sul mensile interno, sono riassunti nella seguente maniera: « nella globalità, gli otto aspetti considerati dall'indagine sono stati valutati in maniera prevalentemente positiva in tutti i casi (nel senso che le dieci affermazioni di ciascun item hanno riportato giudizi prevalentemente positivi). Considerando invece le 80 questioni singolarmente, si rileva che hanno ottenuto risposte con valenza positiva ben 63 questioni; 17 sono invece le questioni valutate negativamente; e su queste si dovrà evidentemente concentrare l'attenzione di tutti, soprattutto delle funzioni aziendali competenti ». Al di là dell'individuazione di feedback positivi sui differenti aspetti, ciò che interessa evidenziare è la capacità di comunicazione, la ricerca del contatto con il dipendente, in maniera democratica — tutti hanno potuto compilare il questionario indipendentemente dalla posizione gerarchica occupata o dalla mansione svolta — e diretta. Tale capacità di porsi domande e di valorizzare le idee dei singoli conferma le considerazioni svolte nei precedenti paragrafi.

Di interesse a tale fine è anche un'altra iniziativa evidenziata in nel citato mensile. Vi si legge « VOLA ... per autocostruire la propria professionalità ». VOLA è l'acronimo di Vetrina Offerte di Lavoro in Azienda: la banca ha introdotto un nuovo strumento di

gestione della mobilità interna in base al quale tutto il personale « è invitato ad assumere il ruolo di protagonista nella definizione del processo di miglioramento continuo della sua professionalità ». Coloro che sono alla ricerca di nuove esperienze di lavoro e che sono motivati professionalmente sono invitati ad esaminare una rubrica « offerte di lavoro » distribuita su supporto informatico e cartaceo e a segnalare la propria eventuale disponibilità a ricoprire le posizioni oggetto di offerta.

#### b) *I pubblici esterni*

Anche la comunicazione verso *i pubblici esterni* si è rivelata indispensabile occasione per creare valore.

Un risultato immediato è stato raggiunto al momento di effettuazione dell'operazione. Gli *azionisti* del Credito Varesino SpA, infatti, avrebbero potuto decidere di recedere dalla società in quanto non convinti della convenienza dell'operazione. Il diritto di recesso è stato, invece, esercitato da una percentuale relativamente limitata di azionisti, pari complessivamente al 5,7% del capitale sociale, corrispondenti a 2.348.268. azioni ordinarie e a 4.488.629. azioni di risparmio. Conviene evidenziare che il numero di azionisti ordinari che hanno esercitato il diritto di recesso non è elevato: si tratta di 488 soci. Il numero di detentori di azioni di risparmio che hanno esercitato il detto diritto è, invece, più rilevante, pari a 4.891 soci. Quest'ultimo dato più elevato trova in gran parte giustificazione se si riflette sul fatto che nel 1986 prima dell'operazione, la Banca Popolare di Bergamo aveva effettuato una assegnazione gratuita di azioni di risparmio Credito Varesino nella proporzione di 1 azione di risparmio CV SpA ogni dieci azioni ordinarie BPB SCRL detenute. Al momento della fusione, perciò, nel portafoglio di alcuni degli 81.682 azionisti della Popolare si trova un numero molto esiguo di titoli di risparmio del Varesino. In tale situazione alcuni soci preferiscono esercitare il diritto di recesso, specie nei casi in cui non è raggiunta la soglia minima per poter avere accesso al concambio pari a 40 titoli.

Conviene sottolineare che il processo ora descritto è stato agevolato dal favorevole atteggiamento, se si fanno salve le incertezze iniziali, degli investitori istituzionali.

Le rassicurazioni fornite dai responsabili dei due istituti agli azionisti e agli operatori prima della fusione si sono dimostrate

fondate: coloro che avevano riposto la loro fiducia nell'operazione sono stati ripagati negli esercizi successivi dall'aumento di valore riconosciuto dal mercato ai titoli acquisiti. Un recente studio sui migliori titoli azionari in Europa ha indicato il titolo BPB-CV SCRL tra i titoli bancari europei che mostrano i migliori indicatori insieme con la Banque National de Paris francese e con la Kredietbank belga.<sup>31</sup> Inoltre numerosi analisti finanziari hanno espresso giudizi favorevoli sul titolo della banca. La seguente tabella riporta per esteso l'andamento del titolo BPB-CV SCRL a partire dal periodo immediatamente successivo alla fusione:<sup>32</sup>

DATA	PREZZO DI CHIUSURA DEL GIORNO
03/08/92	13.670
31/12/92	14.200
30/06/93	15.011
31/12/93	19.950
30/06/94	20.723
30/12/94	18.942
30/06/95	19.185
27/10/95	21.466
29/12/95	21.943
28/06/96	23.461

<sup>31</sup> « Iniziano l'analisi da uno dei settori favoriti in caso di un rallentamento dell'economia (le banche) tra i titoli che mostrano i migliori indicatori se ne trova uno italiano: BPB-CV SCRL. Di questo istituto di credito gli esperti concordano nel sottolineare soprattutto la capacità del management che ha evitato alla banca di rimanere coinvolta nei vari crack che si sono verificati negli ultimi anni' (...). È una delle poche banche che ha un portafoglio titoli con prezzi di carico allineati a quelli di mercato », « Il Mondo », n. 40/95. I dati della ricerca sono stati indicati dagli uffici studi di tre banche di investimento internazionali: Banque Indosuez, Morgan Stanley, Smith New Court-Merrill Lynch.

<sup>32</sup> I dati rintracciati si riferiscono al prezzo di chiusura del giorno di riferimento, non risultano pertanto mediati gli effetti sul titolo dell'inefficienza del mercato.

Infine il successo della impostazione dei rapporti con la *clientela* e del processo di comunicazione dei cambiamenti istituzionali intervenuti è comprovato dalla capacità dimostrata dalla banca di aumentare la propria presenza sul mercato. Può risultare difficile rintracciare una correlazione univoca e diretta tra la capacità di comunicazione con i pubblici esterni e l'andamento di alcuni parametri quantitativi. Fatta questa doverosa premessa, si considera in ogni caso utile al fine di formulare un giudizio circa i risultati raggiunti dalla azienda mediante l'operazione e, quindi, mediante la strategia di comunicazione che ha fortemente caratterizzato la stessa, evidenziare alcuni dati quantitativi. In particolare ci si riferisce all'elevato numero di filiali aperte negli anni successivi alla fusione e al positivo andamento della raccolta. Al 31 dicembre 1994 l'ammontare complessivo della raccolta fiduciaria dalla clientela è stato pari a L. 20.112,1 mldi, incrementandosi del 7,38% rispetto alle risultanze del dicembre 1993, quando il medesimo aggregato si era commisurato in L. 18.729,3 mldi. Tale andamento si è sviluppato in maniera decisamente più rilevante rispetto alla media del sistema, stimata dall'ABI non superiore all'1,5%.

La consistenza complessiva della raccolta fiduciaria da clientela al 31 dicembre 1995 si è attestata su L. 21.195,8 miliardi, con una crescita del 5,39% rispetto al corrispondente dato di fine '94.

L'entità della crescita, pur nominalmente inferiore a quella verificatasi nell'anno precedente (+7,38%), deve essere valutata tenendo anche conto dell'avvenuta emissione nel corso del '95 di due prestiti obbligazionari subordinati di importo rilevante: quello non convertibile di L. 300 miliardi emesso nel mese di aprile e quello convertibile a tasso variabile con warrant di L. 460 miliardi, emesso a luglio.

Tenendo conto dell'effetto di « travaso » di parte della raccolta già in essere nella sottoscrizione delle emissioni obbligazionarie, stimato nell'ordine del 2,5%, la variazione positiva si collocherebbe infatti su valori superiori a quelli del '94.

#### 5.4. LE PROSPETTIVE FUTURE

Il processo di crescita innescato con l'operazione di fusione qui studiata è destinato a continuare. La Banca Popolare di Bergamo-Credito Varesino SCRL sta aprendo nuove filiali ampliando il proprio raggio di azione. La volontà è quella di rafforzare l'immagine

di banca attenta alle esigenze della clientela e in grado di fornire servizi completi e differenziati. La funzione formazione del personale continua a svolgere il proprio ruolo: garantendo sia un supporto di tipo tecnico, quanto un contributo in termini di « educazione comportamentale »: essa risponde all'esigenza di aiutare i dipendenti ad apprendere le competenze necessarie per svolgere in maniera più imprenditoriale le proprie mansioni.

In futuro sono previsti nuovi e ambiziosi progetti di sviluppo a livello di gruppo che interessano alcune banche popolari. Probabilmente in tali casi non si ricorrerà ad ulteriori operazioni di fusione in quanto, al contrario di quanto accaduto con l'incorporazione oggetto di studio, la distanza geografica non permetterebbe lo sfruttamento di sinergie rilevanti e alto sarebbe il rischio di dispersione del vantaggio competitivo da focalizzazione. In ogni caso è ferma l'intenzione del vertice aziendali di innescare ancora processi di comunicazione simili a analizzati nel presente studio, processi che si sono dimostrati essenziali per il successo della operazione del 1992.

## BIBLIOGRAFIA

- BOGGIALI G. (1992), *La gestione delle società nel mirino dei fondi*, in « Il sole 24 ore », 22 marzo.
- FIocca R. (1994), *La comunicazione integrata nelle aziende*, Milano, EGEA.
- GUATRI L. (1992), *La diffusione del valore*, Milano, EGEA.
- GUATRI L. (1992), *Lettera agli azionisti del Credito Varesino*.
- LUPINI A. (1992), *Berlanda assicura: le popolari molto presto in borsa*, in « La Repubblica », 24 aprile.
- LUPINI A. (1992), *Popolare di Bergamo: tempi brevi per la Borsa*, in « L'eco di Bergamo », 24 aprile.
- MASINI C. (1979), *Lavoro e risparmio*, Torino, Utet.
- MOSHER D.J., POLACK D. (1995), *Managing the human dimension of mergers and acquisitions in the banking industry*, in « The bankers magazine », september/october.
- RUOZI R. (1990), *La gestione della banca*, Milano, EGEA.
- VICARI S. (1991), *L'impresa vivente*, Milano, Etas.
- VISENTINI G. (1992), *I fondi in assemblea*, in « Il sole 24 ore », 20 marzo.
- ZENI A. (1992), *Popolari sì, ma quotate*, in « La Stampa », 24 aprile.