



**Facoltà: Economia**

**Cattedra: Economia e Gestione degli  
Intermediari Finanziari**

**LA GOVERNANCE NELLE BANCHE. MODELLI E PROSPETTIVE:  
IL CASO INTESA-SANPAOLO**

**RELATORE**

**Prof. Mario Comana**

**CANDIDATO**

**Marco Lomastro**

**Matr. 617581**

**CORRELATORE**

**Prof. Giorgio Di Giorgio**

**ANNO ACCADEMICO 2009/2010**

## INDICE

**Premessa**.....p.3

### Capitolo 1: **Le concentrazioni bancarie e gli effetti sulla competitività**

1.1 Il ruolo delle concentrazioni nello scenario storico di evoluzione bancaria...p.9

1.2 La concorrenza: un vantaggio competitivo per le concentrazioni bancarie..p.18

### Capitolo 2: **Strategie di organizzazione aziendale**

2.1 Analisi dell'ambiente per la definizione di strategie.....p.32

2.2 Strategie aziendali riferite a singole aree strategiche d'affari: cost leadership, differenziazione, segmentazione e posizionamento.....p.42

2.3 Strategie riferite al portafoglio di attività: diversificazione e internazionalizzazione.....p.48

### Capitolo 3: **Attuazione delle strategie organizzative applicate al sistema bancario: modelli di organizzazione bancaria e forme istituzionali**

3.1 L'evoluzione delle forme istituzionali e dei principi bancari.....p.56

3.2 Le strategie di diversificazione dei grandi gruppi bancari e il processo di internazionalizzazione dei campioni nazionali.....p.73

### Capitolo 4: **Focus sul caso Intesa-Sanpaolo**

4.1 Il modello organizzativo del gruppo bancario Intesa-Sanpaolo.....p.78

4.2 La relazione tra Intesa-Sanpaolo e il cliente.....p.94

4.3 Formazione: Criteri di Valutazione del potenziale.....p.102

**Conclusioni**.....p.105

**Bibliografia**.....p.107

## **Premessa**

Gli scenari economici mondiali hanno subito, negli ultimi venti anni, un processo di trasformazione ed evoluzione molto rapidi ed accentuati, che ne hanno modificato molteplici aspetti, imponendo la revisione di schemi e modelli di riferimento fortemente consolidati.

La globalizzazione dell'economia è un avvenimento ormai manifesto, con tutte le conseguenze, positive e negative, che esso comporta. Il cambiamento, inteso in tutte le sue possibili forme, si manifesta in maniera più rilevante da un duplice punto di vista: aumentano in modo esponenziale, infatti, sia la velocità con la quale i cambiamenti si presentano, sia l'importanza qualitativa e quantitativa degli stessi, imponendo notevoli salti in avanti sia alle imprese che ai singoli individui, per potersi mantenere al passo con i tempi.

L'elemento forse più evidente di cambiamento manifestatosi negli ultimi decenni è costituito dai progressi nell'ambito tecnologico; l'innovazione ha trasformato tanto l'attività di impresa quanto la vita quotidiana delle persone.

La rete Internet, in particolare, è letteralmente esplosa in pochi anni e racchiude, inoltre, potenzialità di sviluppo future sulle cui dimensioni le stime abbondano e sono anche piuttosto differenti le une dalle altre, concordando, comunque, nel decretarne potenzialità eccezionali.

Le banche si trovano davanti ad una sfida complessa e multiforme, ricca di insidie ma anche di opportunità.

Cambia il tradizionale settore di business; vi è la comparsa di concorrenti nuovi, provenienti da ambiti competitivi differenti; d'altro canto, le banche stesse possono muoversi verso mercati che non sono loro propri, sfruttando i punti di forza che possiedono, come l'autorevolezza della propria immagine e le occasioni che si creano in tali business.

Le nuove tecnologie, la cui adozione appare necessaria ed obbligata, impongono una revisione ed un adattamento dei modelli di business consolidati; richiedono capacità culturali e gestionali in parte nuove e diverse, ma offrono, comunque,

una dirimente possibilità di miglioramento della propria immagine. Nel **primo capitolo** saranno analizzati gli scenari attuali del sistema bancario italiano, prendendo in considerazione in particolar modo il sistema normativo e concorrenziale che è seguito al decreto legislativo del 1 Settembre 1993, e che ha cambiato lo status delle banche fino a farne piccole realtà imprenditoriali.

Saranno analizzate le concentrazioni bancarie, vero *must* dell'ultimo decennio in fatto economico, in una dimensione territoriale, illustrando i problemi che le fusioni e gli accordi tra realtà simili portano, a livello di canali distributivi e di organizzazione delle linee gerarchiche, evidenziando inoltre come questi processi hanno portato concorrenza, creando giovamenti dal punto di vista competitivo.

In genere, la letteratura economica considera i processi di concentrazione come strategie finalizzate al miglioramento dell'efficienza (in particolare di quella operativa), tenuto conto delle conseguenze sul grado di concorrenza del mercato

Già all'inizio degli anni '90 la Banca d'Italia (che operava allora come oggi come autorità di vigilanza) era ben consapevole delle condizioni "pre-agoniche" in cui versava il sistema bancario italiano. Anche se con un significativo ritardo, la Banca ha poi scelto esplicitamente di promuovere fusioni e acquisizioni tra banche nazionali nella convinzione di poter così evitare che la situazione degenerasse in una crisi sistemica.

Di conseguenza, la grande maggioranza delle operazioni di concentrazione è stata pilotata dall'intervento della Banca d'Italia più che da autonome scelte imprenditoriali.

La peculiarità del caso italiano non risiede tanto nell'uso della concentrazione come strumento per gestire situazioni di anomalia delle banche, quanto piuttosto, se confrontata con l'esperienza di altri paesi, nel grande numero delle banche coinvolte e nel lungo periodo che questo processo, ha richiesto.

Una valutazione a posteriori degli effetti netti del processo di concentrazione impone di considerare due aspetti del problema. Da un lato, occorre valutare le esternalità negative che sarebbero derivate da una soluzione «di mercato»; dall'altro lato, si deve tener presente il fatto che questa gestione delle crisi pilotata dalla Banca d'Italia ha ritardato la convergenza dei principali gruppi bancari

italiani coi loro concorrenti europei, rallentandone i progressi sul piano dell'efficienza, che costituivano peraltro il dichiarato obiettivo delle autorità di vigilanza.

La forte autonomia della Banca d'Italia, i suoi ampi poteri di *moral suasion* e la reputazione guadagnata nei decenni precedenti le hanno consentito di gestire questo cruciale processo con una discrezionalità sostanzialmente non soggetta a controllo e senza trasparenza. Tutto ciò può aver generato distorsioni nella selezione dei partner acquirenti e indotto il sistema bancario a continuare a considerare la Banca d'Italia come il centro decisionale della sua evoluzione strutturale.

Il **secondo capitolo** focalizza l'attenzione sull'analisi delle differenti strategie aziendali che si attuano per creare un sistema forte che valorizzi le caratteristiche della realtà aziendale. Questo si può ottenere attraverso un processo di analisi che si fonda sulla pianificazione strategica, e interessa in prima persona tutti i processi aziendali.

La pianificazione strategica vuole quindi far sì che ci sia un sistema dinamico aperto, e ha come obiettivo primario, la definizione del rapporto dinamico azienda-ambiente, poiché qualsiasi evento ambientale può avere ripercussioni sull'azienda, in particolare sulle strategie e sulla struttura.

Strettamente connesso è il concetto della strategia, poiché ognuna differente può far sì che l'azienda si concentri in determinati settori piuttosto che in altri, per cui si crea un piano in cui siano indicati precisamente gli obiettivi, facendo fronte a scadenze temporali.

Si parlerà di strategia di business o di area d'affari (business strategy) quando si analizzerà una specifica area strategica di affari (ASA), argomentando circa le strategie di leadership dei costi, le strategie di differenziazione e quelle di segmentazione e posizionamento; e di strategia di portafoglio, considerando la realizzazione del portafoglio di attività aziendali, attraverso funzioni di ricerca, analisi e valutazione della redditività, per ottenere vantaggio competitivo, nella combinazione di diverse aree strategiche di affari .

La nozione di struttura identifica i fattori produttivi, appartenenti all'azienda, che

possono essere combinati per realizzare una certa strategia.

Questo discorso affrontato per le strategie aziendali, è valido anche per le realtà bancarie, poiché esse beneficiano, soprattutto, di particolari strategie di internazionalizzazione, per farne dei *players* conosciuti a livello globale.

Il **terzo capitolo** verterà sull'evoluzione dei modelli organizzativi, cercando di coglierne le prospettive, le quali vedono prevalere il passaggio al modello federale e a strutture divisionali.

La complessità organizzativa degli istituti di credito è tale per cui un modello può coesistere ed intrecciarsi con l'altro, con modalità distinte ma con l'unico obiettivo di perseguire una maggiore creazione di valore. L'una o l'altra scelta è attuata nel rispetto delle disposizioni di vigilanza, che è divenuta indifferente alla "forma" ed attenta piuttosto ai rischi organizzativi, ossia al funzionamento della macchina operativa, indipendentemente dalla struttura che si è data.

In prima battuta si vuole analizzare l'organizzazione dell'attività bancaria, in quanto attività d'impresa in un contesto di economia di mercato competitivo, che risponde ai principi di efficacia, efficienza e funzionalità.

Successivamente verranno descritti i modelli organizzativi e le loro criticità, passando in rassegna le varie situazioni storiche che hanno interessato le banche, tra cui l'exploit delle banche commerciali e le varie divisioni che si sono poi create; in ultima battuta ci si concentrerà sul distretto e sulla rilevanza territoriale della banca, attraverso la creazione di un contatto più forte con il cliente. Dopo aver ricordato le peculiarità e i fattori che hanno determinato la loro recente evoluzione, si vuole fare il punto sulle attuali strategie di diversificazione che vengono messe in pratica dai *players* nazionali e sull'assetto di *governance* che attualmente le principali banche domestiche ed internazionali hanno adottato, sebbene non rappresenti certo una situazione di "equilibrio", quanto piuttosto una base per ulteriori rilevanti trasformazioni di cui già si possono cogliere alcuni segnali.

Infine si focalizzerà l'attenzione sulle forme istituzionali di strategie organizzative, banca universale e gruppo bancario, fornendone esempi pratici come Intesa-Sanpaolo e Unicredit, diventati i cosiddetti "campioni nazionali" per

la loro evoluzione nel mondo bancario, analizzando in particolare le strategie organizzative da un punto di vista bancario, collegandole in maniera logica al contesto aziendale.

Una delle chiavi principali per il successo di qualsiasi tipologia di organizzazione bancaria è costituita dalla centralità dei clienti, alle cui esigenze devono adattarsi l'operatività bancaria ed i servizi forniti. Per questo scopo si dovrebbe realizzare una buona integrazione tra i diversi canali, sia dal punto di vista interno della struttura (a livello organizzativo e gestionale), sia nell'utilizzo da parte del pubblico.

L'integrazione tra i canali è propedeutica ad uno sviluppo del servizio in direzione di una personalizzazione dei contenuti offerti, grazie anche alla migliore conoscenza dei clienti, conseguibile attraverso i nuovi canali, che permette di meglio prevederne ed indirizzarne i comportamenti. Un approccio all'attività bancaria di questo tipo, definito multicanale, implica un'attenzione molto accentuata sulle funzioni di *front office*, attraverso le quali si può instaurare un dialogo proficuo con i clienti. Il **quarto capitolo** prenderà in esame il gruppo bancario Intesa-Sanpaolo attraverso un'accurata analisi compiuta con l'ausilio di periodici e quotidiani specializzati in continuo aggiornamento, della *governance*, fornendo inoltre un excursus sulle modalità di gestione delle risorse umane e facendo risaltare in particolare l'importanza del *knowledge management*, le strategie di formazione dei lavoratori e del *customer relationship management* all'interno del gruppo, per scoprire il potenziale commerciale del cliente e le sue caratteristiche.

In tutte le organizzazioni si avverte l'esigenza di instaurare relazioni significative con i clienti.

Le banche, in particolare, hanno la necessità di ricorrere a strategie di CRM per rispondere all'infedeltà ed ai costi di acquisizione e di gestione dei clienti.

Internet, in particolare, offre l'opportunità di sviluppare una comunicazione a due vie, nella quale il pubblico non sia un interlocutore esclusivamente passivo, realizzata in tempo quasi reale.

La visione del cliente diventa unica, tenendo conto di tutti i possibili momenti di

incontro e di relazione, ed unificando, dal punto di vista gestionale e della comunicazione, tutti i canali disponibili. L'introduzione di canali innovativi pone in una posizione centrale il cliente, il quale, però, presenta caratteristiche in parte sconosciute al mondo bancario: aumento dell'infedeltà ed incremento delle esigenze di differenziazione e personalizzazione dell'offerta. Il *marketing*, quindi, passa da una concezione di massa, con politiche tendenzialmente uniformi, ad una cosiddetta *one-to-one*, in cui le iniziative tendono ad essere personalizzate.

Il *knowledge management*, altro elemento fondamentale di sviluppo bancario, è ciò che consente di trasformare le informazioni in conoscenza e la conoscenza in valore, collocando le persone in un ambiente competitivo ma senza barriere.

L'analisi punta su questo gruppo bancario in particolare, poiché il modello di business utilizzato offre ai clienti una percezione di vicinanza, creando un vantaggio competitivo; quindi si pone l'attenzione su quattro principali ordini di leve, sulle quali il management può proporsi di "spingere": il comportamento manageriale; l'idea di banca; le politiche del personale; l'*information technology*.

L'utilizzo combinato e integrato delle quattro leve indicate rappresenta un traguardo importante per l'evoluzione del management bancario; è il loro utilizzo bilanciato che consente la crescita del capitale intellettuale in tutte le sue componenti come reale fattore di competitività.

In questo contesto la capacità di definire e comunicare una specifica *idea di banca* rappresenta comunque il legante fondamentale, l'orientamento di fondo per l'utilizzo delle altre leve che consente l'ancoraggio ad una prospettiva competitiva realistica e praticabile.

L'obiettivo è quello di monitorare quali siano le evoluzioni più significative, quali le criticità tuttora presenti nel mondo bancario, sottolineando il ruolo della formazione, che ha avuto un effetto trainante di elevato valore nella diffusione, nella gestione delle conoscenze, nella consapevolezza del potenziale a disposizione e nella creazione di valore attraverso la *lean banking*.

## **Capitolo 1: Le concentrazioni bancarie e gli effetti sulla competitività**

### **1.1 Il ruolo delle concentrazioni nello scenario storico di evoluzione bancaria**

Negli anni '90 il sistema bancario italiano ha affrontato un periodo di grandi cambiamenti, dovuti all'ondata di concentrazioni che si sono avute in Europa.

Attraverso un excursus, bisogna far risaltare le motivazioni economiche, politiche e la situazione storica, che hanno avuto importanza fondamentale nelle operazioni di concentrazione, ed analizzare quindi le premesse economiche dei decenni precedenti.

Già negli anni '70 e '80 il settore bancario italiano mostrava segni di squilibrio, a causa di un'eccessiva concentrazione settoriale e geografica dei prestiti e di episodi di insolvenza caratterizzati anche da frodi; i problemi erano particolarmente pesanti per gli istituti di credito speciale e le casse di risparmio, mentre le banche cooperative di piccole e medie dimensioni erano caratterizzate da insufficienze gestionali, in particolare nell'erogazione del credito.

Nonostante alti costi unitari, la redditività operativa del sistema bancario italiano era tra le più alte nel panorama europeo, i livelli di ROE (return on equity) relativamente inferiori, erano dovuti principalmente alla maggiore capitalizzazione e solo marginalmente a più elevati livelli di svalutazione del portafoglio prestiti.

Inoltre la profittabilità relativamente alta era dovuta a diffuse pratiche non concorrenziali e a elevati tassi di interesse, entrambi destinati ad attenuarsi progressivamente nel corso del processo di unificazione comunitaria, con la convergenza verso l'inflazione media europea.

Le banche erano obbligate dal mercato a essere efficienti per produrre profitti, ma le conseguenze di questa politica erano le inefficienze gestionali e la cattiva allocazione del credito.

A queste criticità avrebbe dovuto far fronte la Banca d'Italia, organo preposto alla vigilanza, la quale si era limitata a far emergere i fattori di squilibrio e a ricercare

le modalità di rimozione, trovando però ostacoli di vario tipo.

Si può pertanto affermare che gli anni '80 hanno rappresentato un decennio di occasioni perdute con un numero di interventi di vigilanza nettamente al di sotto della soglia che la Banca d'Italia stessa indicava come necessari.

Negli anni '90 ci sono stati episodi di dissesto, riconducibili a situazioni di crisi delle banche pubbliche meridionali grandi e medie, dovute all'accresciuta concorrenza, a condizioni macroeconomiche avverse e a cattive politiche di prestito, che hanno riguardato anche numerose banche di piccole e medie dimensioni, imputabili agli stessi fattori.

La fragilità ereditata dal sistema bancario nel decennio precedente si accentua nel periodo 1994-1997.

Si nota, infatti, che lo svantaggio delle banche italiane in termini di ROE, già presente negli anni '80, peggiora per effetto di un trend negativo della profittabilità e del deterioramento dei prestiti, non compensati da una diminuzione dei costi operativi unitari.

La convergenza dei tassi di interesse sui livelli europei si associa ad importanti cambiamenti strutturali promossi dalla Seconda Direttiva Bancaria, applicata in Italia nel 1993; la liberalizzazione degli sportelli e l'eliminazione del vincolo di specializzazione temporale si accompagnano al *big bang* delle privatizzazioni bancarie.

A ciò si aggiunga la disintermediazione bancaria dovuta, soprattutto, alla crescente concorrenza derivante dalle innovazioni di mercato e di prodotto, che spostano la composizione del margine di intermediazione verso i ricavi da commissioni, a scapito del margine d'interesse.

E' quindi legittimo chiedersi se dietro i richiami formali con cui la Banca d'Italia imponeva alle banche, specie a quelle minori, di fondersi o di essere acquisite, non vi fosse, in realtà, la strategia di forzare comunque le banche ad aumentare le dimensioni, riducendo il numero di quelle non appartenenti a gruppi.

Dato che una quota rilevante delle concentrazioni è stata promossa dalle banche di maggiori dimensioni, è logico pensare che spesso l'acquirente fosse in condizioni anche peggiori dell'acquisita.

L'ipotesi è, in ultima analisi, che i processi di concentrazione siano stati strumenti per risolvere situazioni di crisi soprattutto delle maggiori banche, e che i ben più numerosi interventi formali della Banca d'Italia siano stati ispirati ad una vera e propria politica di vigilanza strutturale che considerava la piccola dimensione non sostenibile, almeno in una prospettiva di lungo periodo.

Si osserva una stretta connessione tra le situazioni di crisi appena evidenziate e le concentrazioni, e si può verificare che la maggior parte dell'onere delle fusioni e acquisizioni è ricaduto proprio sulle banche di maggiori dimensioni.

Il processo di concentrazione ha visto la nascita o l'espansione di gruppi bancari che hanno perseguito strategie differenti: il "modello divisionale", consistente nella fusione delle banche acquisite e la successiva creazione di un numero ridotto di nuove banche specializzate, oppure, più frequentemente, il "modello rete", in cui le banche acquisite mantengono la loro individualità.

Anche se il maggior numero di concentrazioni ha riguardato banche di piccole dimensioni, specie nella forma di fusioni, il maggior peso in termini di fondi intermediati è quello delle operazioni che hanno coinvolto banche di maggiori dimensioni.

Le concentrazioni sono avvenute prevalentemente attraverso acquisizioni, piuttosto che con vere e proprie fusioni; ciò conferma che il modello organizzativo a rete, il quale mantiene l'individualità delle banche acquisite, sia stato quello prevalente nei gruppi bancari italiani durante questa fase storica, mentre, il modello di organizzazione divisionale dovrebbe verosimilmente massimizzare i vantaggi derivanti dal consolidamento.

Un'ipotesi a favore del "modello rete" è che il miglioramento delle performance sia stato favorito da un'iniziativa ben mirata all'integrazione delle banche acquisite, strategia percepita quando esiste una differenza positiva ed elevata tra il numero delle banche acquisite e il numero delle banche comprese nel gruppo alla fine del periodo.

I gruppi bancari che registrano il più elevato incremento del ROE sono anche quelli caratterizzati da un minore peso e da una dimensione media unitaria minore nell'acquisizione di banche deboli.

Per i gruppi che hanno acquisito un numero molto elevato di banche e hanno contemporaneamente mantenuto un'organizzazione a rete caratterizzata da partecipate numerose e scarsamente integrate, si riscontra un peggioramento rispetto alla posizione iniziale.

Solo all'inizio degli anni '90 le autorità italiane hanno cominciato a fronteggiare in maniera concreta una situazione di fragilità strutturale che andava progressivamente deteriorandosi.

A questo ritardo, e in seguito alla strategia di porre a carico di alcuni tra i maggiori gruppi bancari gli oneri della ristrutturazione, può essere attribuita la maggior parte della responsabilità di aver reso più lento e costoso il processo di convergenza del sistema bancario italiano verso il livello dei concorrenti europei.

Due aspetti meritano di essere analizzati: in primo luogo il consolidamento è stato di norma caratterizzato dall'iniziativa di una banca di maggiori dimensioni, con la conseguenza che spesso i matrimoni sono avvenuti tra banche deboli; in secondo luogo, anche se gli effetti dei processi di concentrazione hanno interessato in misura rilevante tutte le maggiori banche, il loro impatto non è stato omogeneo proprio in relazione ai differenti gradi di integrazione scelti dai vari gruppi.

La tendenza verso il consolidamento ha prodotto come conseguenza il risultato che il numero complessivo di imprese bancarie operanti nell'industria si è ridotto e la dimensione media delle banche è aumentata; le concentrazioni hanno determinato un potere di mercato maggiore delle banche più grandi, rispetto a banche di dimensioni ridotte, potendo praticare margini più elevati, ma tutto ciò ha favorito il coordinamento e il mantenimento di accordi collusivi.

Continuando ad analizzare il processo di concentrazione, si può confrontare il caso in cui due banche operino sullo stesso mercato geografico o su uno contiguo; in questo caso l'operazione di concentrazione origina una banca di dimensioni maggiori (quindi con un potere di mercato maggiore), che può ristrutturare e razionalizzare la rete di vendita (gli sportelli), recuperando margini di efficienza.

Tutto ciò non vale se analizziamo due banche operanti su mercati distinti, ma in questo caso l'obiettivo è quello di inserirsi in nuovi mercati, puntare al miglioramento della redditività e dell'efficienza, attraverso il miglioramento della

gestione, con una politica del credito maggiormente efficiente.

Se il miglioramento in termini di efficienza non è la ragione principale per le concentrazioni tra banche operanti su mercati geograficamente distanti si può pensare alla possibile motivazione per cui buona parte del risparmio acquisito dalle banche target venga convogliata nella raccolta bancaria tradizionale e poi impiegato in modo inefficiente, generando sofferenze elevate sui prestiti.

La banca acquirente è quindi interessata alla capacità di raccolta dell'acquisita, per poi impiegarla altrove in maniera più efficiente.

Bisogna poi porre in evidenza le dinamiche territoriali che hanno caratterizzato l'ondata di fusioni e acquisizioni osservate negli anni '90 in Italia.

Dall'analisi emerge l'esistenza di un sistema bancario caratterizzato da un Nord attivo nel processo di concentrazione e da un Centro-Sud che ricopre un ruolo passivo; in questo contesto geografico emerge un *trade-off* tra efficienza e distribuzione delle risorse finanziarie secondo cui le acquisizioni operate da istituti di credito del Nord nel Centro-Sud del Paese potrebbero causare il fenomeno di “drenaggio dei depositi” (*deposit siphoning*), con un impatto significativo sul processo di crescita delle due aree del Paese, contribuendo ad allargare i differenziali di reddito, con lo scopo di ottenere risorse finanziarie da impiegare dove le opportunità sono più redditizie, in modo da comprimere la disponibilità di credito al Sud e deprimere ulteriormente le possibilità di crescita delle regioni meridionali<sup>1</sup>.

Si può quindi evidenziare che le banche più redditizie ed efficienti sono localizzate nelle regioni caratterizzate da una maggiore concentrazione di soggetti attivi nel processo di concentrazione dell'industria bancaria, mentre le banche passive sono spesso localizzate in regioni contraddistinte da una maggiore incidenza delle sofferenze sugli impieghi (indicatore dell'assunzione di rischi eccessivi nella politica degli impieghi delle banche target).

Per quanto riguarda le strategie alla base dei processi di concentrazione, occorre distinguere tra operazioni su mercati in cui la presenza dell'acquirente è già

---

• 1 Messori M.(2001), *La concentrazione nel settore bancario: effetti sulla competitività e sugli assetti proprietari*, **Tor Vergata University CEIS**

significativa, in cui si crea un “vantaggio comparato” ai mercati locali, con un'espansione in mercati in cui il proprio *brand* è già affermato e caratterizzati da condizioni omogenee dal lato della domanda di servizi bancari.

Allo stesso modo, la contiguità geografica rende più agevole il soddisfacimento di esigenze di natura organizzativa e contrattuale.

L'espansione su un mercato contiguo può avere invece una valenza difensiva nei confronti di potenziali concorrenti, rafforzando il presidio del territorio mediante una rete capillare di sportelli, associato a flussi informativi e al legame con la clientela che tale rete di sportelli genera, e crea barriere all'entrata rilevanti a livello locale.

Questa politica ha sempre indirizzato i *policy makers* statunitensi a guardare con sospetto alle grandi banche che avevano una rete di sportelli estesa sull'intero territorio nazionale, proprio per evitare che tali soggetti potessero non soddisfare totalmente le esigenze finanziarie delle comunità locali.

La preoccupazione per lo sviluppo di un adeguato sistema finanziario operante a livello locale è legata alla relazione, nel complesso, tra struttura del sistema bancario e crescita.

Se le banche operassero una riallocazione degli impieghi da zone geografiche caratterizzate da bassa crescita verso zone caratterizzate da alta crescita, le prospettive di sviluppo delle aree meno dinamiche peggiorerebbero ulteriormente, acuendo i problemi legati alla distribuzione del reddito.

Se, a seguito della concentrazione, la banca riallocasse i fondi indipendentemente da una valutazione del merito di credito delle banche, operando una sorta di “razionamento geografico”, l'impatto sui processi di crescita locale sarebbe ancora più marcato.

E' più opportuno, però, parlare di “razionamento dimensionale”, che colpisce banche medio-piccole, le quali costituiscono una componente essenziale del sistema bancario italiano.

Si può concludere, osservando che la restrizione dell'analisi al mercato bancario appare giustificata dall'idea che, mentre i mercati finanziari hanno una dimensione nazionale e non sono influenzati in maniera rilevante da variabili di

localizzazione, il mercato bancario italiano ha una chiara connotazione regionale. In ogni descrizione empirica è bene chiarire, le ragioni del periodo di riferimento prescelto. Nel caso in esame, ciò equivale a chiedersi perché l'analisi dei processi di aggregazione e di riassetto proprietario del sistema bancario italiano debba proprio partire dall'inizio degli anni '90.

Le giustificazioni, al riguardo, sono molteplici, ma ci si sofferma sulle due principali.

La prima ragione di questa scansione temporale risiede nel fatto che, negli anni iniziali dello scorso decennio, è giunto a compimento un complesso disegno di revisione normativa e regolamentare che ha attenuato i preesistenti ostacoli istituzionali all'efficiente funzionamento dei nostri mercati finanziari, avviandone la liberalizzazione e stimolando così una razionalizzazione dal lato dell'offerta.

La seconda ragione della scansione temporale scelta dipende dalla rilevanza relativa assunta dai processi di aggregazione e di riassetto proprietario nel periodo esaminato.

Già alla fine degli anni '80 il sistema bancario italiano aveva avviato acquisizioni e fusioni fra intermediari finanziari, ma a un ritmo più blando rispetto a quello dei paesi anglosassoni e persino inferiore rispetto a quello di gran parte dei paesi della Comunità Economica Europea.

Nello scorso decennio il sistema bancario italiano è stato, però, caratterizzato da cambiamenti nella struttura proprietaria che si sono spesso intrecciati con le operazioni di aggregazione descritte e che, comunque, hanno avuto un impatto almeno altrettanto significativo. Questi cambiamenti sono soprattutto da imputarsi alla dismissione della proprietà statale.

Fino ai primi anni '90 lo Stato italiano ha detenuto direttamente o tramite l'Iri la maggioranza assoluta in due banche di interesse nazionale (Banca Commerciale e Credito italiano), nella Bnl e nell'Imi; inoltre, esso ha mantenuto un peso indiretto, ma rilevante, nell'azionariato di Mediobanca e della terza banca di interesse nazionale (Banco di Roma) e ha posseduto quote di minoranza in una delle tre restanti banche maggiori; esso ha esercitato poteri di nomina degli amministratori in gran parte delle casse di risparmio, negli istituti di diritto

pubblico e nelle banche del monte.

Inoltre, ancora nella seconda metà degli anni'90, lo Stato italiano è stato azionista di maggioranza assoluta nei due più grandi gruppi meridionali: il Banco di Napoli e il Banco di Sicilia.

Oggi, invece, la proprietà statale nel sistema bancario italiano è sostanzialmente azzerata, e ciò grazie a processi di dismissione proprietaria che, come detto, si sono variamente intrecciati con quelli di aggregazione.

La parte più significativa delle aggregazioni italiane ha invece privilegiato modelli federativi, collocando al più le diverse banche coinvolte sotto un'unica holding e trasferendo parte delle attività gestionali a una macchina operativa centralizzata.

Questi modelli federali hanno garantito ampi margini di autonomia alle vecchie aziende bancarie e hanno esteso il radicamento territoriale dei nuovi gruppi, permettendo di smussare le resistenze all'aggregazione e di rafforzare componenti tradizionali dell'attività retail; in futuro, ciò rischia però, di porre limiti stringenti agli incrementi di efficienza gestionale e alla diversificazione dei servizi offerti.

Le aggregazioni e i riassetti proprietari del sistema bancario italiano hanno, però, avuto effetti negativi sulla concorrenza dei mercati che sono più evidenti di quelli appena esaminati.

Nel mercato specifico ma cruciale dei diritti proprietari, questi due processi hanno, infatti, distorto i rapporti concorrenziali a un punto tale da determinare lo strutturale "fallimento" del mercato.

In particolare, essi hanno infittito gli intrecci proprietari sia fra i nostri maggiori gruppi bancari che fra le banche di medio-grande dimensione, creando un'inefficiente ragnatela proprietaria, e hanno creato un ristretto insieme di azionisti di riferimento, fra i quali spiccano le fondazioni di origine bancaria che sono istituzioni estranee al mercato.

Alla luce di tali considerazioni si può dire che i processi di aggregazione e di riassetto proprietario degli anni '90 sono stati rapidi e positivi per il sistema bancario italiano.

Ci si aspetta un legame positivo tra la dinamica imprenditoriale e la probabilità di

osservare una banca attiva in una certa regione, poiché la dinamica imprenditoriale è una *proxy* della dinamica della domanda di credito, ma ci potrebbe essere un legame positivo tra sbilanciamento e probabilità di osservare una banca passiva, non escludendo una riallocazione dei depositi in impieghi più fruttiferi fuori dalla regione dell'acquisita come risultato del processo di concentrazione.

Un'economia in “buona salute” genera maggiori opportunità di impiego redditizie per la banca acquirente e tassi di crescita più sostenuti della domanda di servizi bancari.

Quindi la relazione tra i tassi di crescita dell'economia regionale e il dinamismo imprenditoriale costituisce una chiave di lettura che spiega la concentrazione di banche attive in certe aree del Paese e la motivazione per cui le strategie di espansione sembrano concentrarsi in alcune regioni e non in altre, concentrandosi più sulle tradizionali attività *retail*, che sulle innovazioni in materia di attività bancaria.

Il legame tra fusioni ed acquisizioni nell'industria bancaria e tassi di crescita delle economie locali, considerando tassi di crescita più elevati della media e un maggiore dinamismo imprenditoriale, possono indirizzare le scelte delle banche acquirenti verso istituti localizzati in una certa regione piuttosto che in un'altra.

Questa argomentazione sul rapporto con il territorio è servita quindi per comprendere che nel rapporto tra sistema finanziario e crescita, l'introduzione del fattore localizzazione costituisce un elemento di novità e di importanza fondamentale.

Spostandoci nel contesto europeo si può notare che le rare fusioni internazionali sono state in larga parte realizzate tra intermediari provenienti da Paesi con affinità istituzionali, culturali e linguistiche.

In caso di aggregazioni tra intermediari di Paesi diversi, le difformità negli assetti istituzionali e giuridici e le barriere di natura culturale possono rendere non agevole il trasferimento di conoscenze dalla banca acquirente a quella acquisita, con difficoltà connesse alle reazioni negative degli investitori e degli analisti, mentre si sottovalutano gli aspetti positivi delle concentrazioni transnazionali che

si basano sui benefici della diversificazione di business e di territorio, sul trasferimento della *best practice*, sulle possibilità di valorizzare situazioni nazionali o aziendali non brillanti, ma potenzialmente interessanti

In Italia la proficuità di forme di cooperazione con intermediari di altri Paesi è testimoniata dall'elevata partecipazione di capitale estero nel nostro sistema bancario, dai numerosi accordi di collaborazione per la distribuzione di prodotti finanziari e creditizi, dalla rilevante presenza di operatori esteri nell'attività bancaria all'ingrosso.

Quando nessuno se lo aspettava, l'Italia è diventata protagonista nel gioco bancario internazionale, sia come oggetto che come soggetto di operazioni di rilevanza media o alta.

Fra i primi si citano il caso di Banca Nazionale del Lavoro, finita nell'orbita francese (BNP Paribas), e all'opposto, il gruppo Unicredit-Hypo Verein Bank, in cui la banca italiana si è resa protagonista di una grande operazione internazionale, attraverso la stretta complementarità delle due banche, la condivisione delle rispettive *best practices*, l'unificazione dei centri di produzione dei prodotti e servizi offerti al pubblico, le sinergie realizzabili, la possibilità di realizzare economie di scala.

## **1.2 La concorrenza: un vantaggio competitivo per le concentrazioni bancarie**

Guardando innanzitutto alla struttura dell'industria bancaria, il settore appare caratterizzato dalla presenza di un elevato numero di imprese.

Per quale motivo, in un'industria strutturalmente “non concentrata”, le operazioni di concentrazione dovrebbero assumere, in una prospettiva antitrust, la rilevanza che di fatto registriamo nel dibattito italiano sul settore bancario?

Le concentrazioni vengono assoggettate al controllo dell'Autorità di concorrenza per accertare che esse non determinino “costituzione o rafforzamento di posizioni dominanti”.

La nozione di posizione dominante presuppone un monopolio o, almeno, un quasi monopolio, corredato da una frangia di imprese *follower* che adattano

passivamente le proprie strategie a sentieri tracciati da un'impresa "dominante".

A prima vista, non è quindi facile capire perché le concentrazioni tra banche debbano sollevare preoccupazioni dal punto di vista antitrust.

Ma vi è un aspetto paradossale: nel dibattito italiano, quando si parla di concentrazioni bancarie, ciò di cui in genere ci si duole è che alcune concentrazioni siano state ostacolate, non che siano state autorizzate, e che ciò, in ogni caso, sia avvenuto a seguito dell'esercizio dei poteri di vigilanza, non dei poteri di concorrenza.

Si ritiene che il sistema bancario italiano sia caratterizzato, ancora oggi, da un significativo deficit di concorrenzialità.

Ciò che si intende dimostrare è, tuttavia, che gli ostacoli al libero estrinsecarsi delle forze del mercato nell'industria bancaria hanno essenzialmente natura diversa da quelli che possono essere ricondotti alla "costituzione o rafforzamento" di singole posizioni dominanti, mentre attengono piuttosto ad assetti di organizzazione dell'industria che possono favorire l'instaurarsi di equilibri di mercato collusivi.

Focalizzare l'attenzione sulle concentrazioni tra banche e sul rischio che da queste derivi un rafforzamento del potere di mercato può, pertanto, condurre a conclusioni fuorvianti.

Di fronte a mutamenti così imponenti e significativi, assume invece valore essenziale la capacità di affidare al libero operare delle forze di mercato e, quindi al meccanismo concorrenziale, il compito di indicare percorsi e punti di arrivo dei nuovi assetti della specializzazione internazionale.

Questa, in fondo, è proprio la giustificazione del valore della concorrenza che abbiamo ereditato dal ventesimo secolo.

E' evidente, in questo scenario, il contributo cruciale del settore del credito. Sistemi creditizi ben funzionanti sono, innanzitutto, essenziali, affinché la concorrenza possa svolgere efficacemente il suo ruolo in ciascuno dei mercati "a valle": rendendo flessibile la riallocazione dei fattori produttivi, favorendo il sorgere di nuove imprese, accompagnando le specializzazioni che occorre abbandonare e la capacità di essere presenti nei nuovi settori.

Ma, d'altro lato, non è soltanto ai fini di una efficace concorrenza nei settori "prenditori" che assume rilievo un sistema bancario efficiente nel favorire il costante aggiustamento degli assetti produttivi.

Lo stesso sistema bancario, per perseguire questo compito, ha bisogno di operare in condizioni concorrenziali, cioè di affidare ai meccanismi di mercato la realizzazione, anche al proprio interno, dei processi necessari di aggiustamento.

Condizioni concorrenziali insufficienti nel settore bancario indeboliscono però la capacità competitiva del sistema economico italiano, anche se ci si limita a una prospettiva di breve periodo, cioè nell'ambito dell'attuale assetto della specializzazione internazionale.

Le condizioni di concorrenza nel sistema bancario sono diventate sistematicamente oggetto di studio a partire dagli anni '80. In quegli anni, per la prima volta, il settore bancario cominciò ad essere analizzato con l'ottica dell'organizzazione industriale.

Risale, in particolare, a quegli anni l'avvio di un filone di ricerca applicata che si proponeva di misurare la presenza e l'intensità delle economie di scala e di diversificazione nella funzione di produzione dei servizi bancari.

Gli studi portarono a due risultati importanti. In primo luogo, l'esistenza di economie di scala e di diversificazione nella produzione dei servizi bancari risultava limitata solo a un tratto iniziale della curva dei costi, cioè ai livelli dimensionali piccoli dell'impresa bancaria.

Vi furono alcuni studi più recenti, nella seconda metà degli anni '90, che misero in evidenza una maggiore presenza delle economie di scala (mentre i risultati si mantenevano ambigui per quanto riguardava le economie di diversificazione), ma in conclusione la dimensione efficiente dell'impresa bancaria restava complessivamente limitata rispetto alla dimensione del mercato in cui essa operava.

In secondo luogo, emergeva da quegli studi (e ciò appariva particolarmente significativo per i sistemi bancari italiano e statunitense) che le stesse deboli economie di scala e di diversificazione non venivano sfruttate dalla maggior parte delle imprese.

La dimensione tipica dell'impresa bancaria risultava, in altri termini, inferiore alla pur limitata dimensione efficiente.

Nella terminologia di organizzazione industriale, si aveva evidenza di *excess capacity*: l'industria bancaria era strutturalmente caratterizzata da un numero eccessivo di imprese, prevalentemente più piccole della dimensione efficiente e con costi relativamente elevati, come conseguenza dell'inadeguato sfruttamento delle pur limitate economie di scala e di diversificazione.

L'implicazione importante per l'analisi di concorrenza è che le inefficienze associate alla *excess capacity* potevano permanere in equilibrio solo grazie ad assetti industriali deboli dal punto di vista concorrenziale: detto in altri termini, era necessario che si instaurassero, tra le banche presenti in numero eccessivo sui mercati, forme di convivenza non competitiva che consentissero a ciascuna di potere continuare ad operare con costi e prezzi elevati in uno spazio economico che, dal punto di vista della efficienza, avrebbe dovuto essere occupato da un numero più piccolo di imprese.

In altri termini, nel contesto descritto, le concentrazioni tra banche hanno finito per assumere oggettivamente un prevalente carattere pro-concorrenziale; e ciò per più di una ragione.

Innanzitutto, più che in altri settori, una concentrazione tra imprese bancarie si presenta spesso come l'esito "naturale" di un confronto concorrenziale, naturale ed anche desiderabile, perché questa modalità, benché non eviti del tutto la dissipazione del capitale informativo di una banca che soccombe nel confronto concorrenziale, tuttavia la minimizza rispetto all'esito alternativo nel quale la banca dovesse uscire dal mercato, disperdendo informazioni che invece una banca acquirente potrebbe recuperare attraverso una fusione.

La possibilità di trasferire il capitale informativo riduce i *sunk cost* dell'impresa, che soccombe nel confronto concorrenziale (e quindi i suoi costi di uscita) e, se ciò avviene a favore di concorrenti nuovi entranti, riduce anche i costi di entrata nel mercato.

A questi effetti si accompagnano inoltre le ricadute desiderabili dal punto di vista della stabilità, in quanto, con la concentrazione, si evita il fallimento della banca

meno efficiente.

Si consideri inoltre che, a causa delle deboli condizioni concorrenziali, i servizi ai risparmiatori diventano un'area di rendita che la banca ha un ovvio incentivo a coltivare spesso a detrimento dell'area dei servizi alle imprese.

Infatti, poiché la singola banca si confronta comunque, almeno nel breve periodo, con condizioni non illimitate di crescita interna, la presenza di rendite elevate nell'offerta dei servizi ai risparmiatori accresce il costo opportunità delle attività di innovazione e di ricerca nella fornitura dei servizi alle imprese.

Le debolezze concorrenziali dell'industria bancaria italiana hanno origine, infatti, non tanto in elementi "strutturali", quanto piuttosto in altri fattori che possono essere ricondotti a due aspetti distinti.

Da un lato, alla natura delle relazioni economiche che si instaurano tipicamente tra una banca e i propri clienti e che coinvolgono, in ogni sistema, i cosiddetti *fundamental* del mercato. Dall'altro, a forme di organizzazione dell'industria bancaria specifiche del nostro Paese.

Non può però essere ignorata una ricaduta sull'intero sistema, sia per gli effetti diretti sulle condizioni concorrenziali dell'offerta dei servizi ai risparmiatori, sia per gli effetti indiretti sull'offerta dei servizi alle imprese e per le loro implicazioni negative sulla capacità del sistema bancario di contribuire, con rapidità ed efficienza, al necessario aggiustamento del sistema produttivo italiano. Queste ultime, poiché non dipendono dalla natura delle relazioni economiche, ma hanno piuttosto a che fare con l'artificio umano, assumono particolare rilevanza dal punto di vista antitrust.

Entrambi gli aspetti sono caratterizzati da un elemento comune: essi incidono sulle condizioni di mobilità della clientela bancaria.

La mobilità dei consumatori è essenziale per il funzionamento del meccanismo competitivo. Nel caso della banca, la mobilità della clientela è tipicamente condizionata, e significativamente ostacolata, dalla presenza di elevati costi di sostituzione del fornitore del servizio (*switching cost*), che rendono più difficile il confronto concorrenziale tra le imprese.

Gli *switching cost* nei mercati bancari traggono origine innanzitutto dai vincoli

informativi che caratterizzano l'attività di prestito, un fattore che facilita l'emergere di equilibri collusivi in industrie con elevato numero di imprese.

In questo caso, si tratta di elementi esogeni che attengono ai *fundamental* del mercato ma, come nel caso del sistema bancario italiano, essi possono trarre origine anche da elementi che attengono alla organizzazione dell'industria.

Di questo secondo tipo sono, a mio avviso, da annoverare sia l'integrazione verticale delle diverse fasi dell'attività di gestione del risparmio (che è tipica dell'assetto italiano), sia la caratteristica diffusa di *one stop shop* che la banca italiana ha assunto nell'offerta di servizi ai risparmiatori, cioè quella di un soggetto che, in un unico luogo e con un unico rapporto, offre un'ampia molteplicità di servizi bancari, finanziari e assicurativi.

Queste due caratteristiche, che riguardano entrambe l'organizzazione dell'offerta dei servizi ai risparmiatori, tendono a rafforzarsi a vicenda e a indebolire il confronto concorrenziale tra le banche.

Esse, infatti, concorrono a "legare" il risparmiatore a una determinata banca e agli specifici prodotti che essa offre, riducendo il potere di arbitraggio della domanda e favorendo in tal modo segmentazioni artificiali del mercato.

Il fatto che l'attenzione delle autorità antitrust, nel settore bancario, si sia appuntata sugli assetti organizzativi dell'industria e sul ricorso a pratiche facilitanti non esclude che le concentrazioni abbiano rilevanza concorrenziale.

Ma il punto è che, nel diverso quadro qui proposto, le concentrazioni tornano in gioco con effetti inattesi rispetto all'approccio strutturalista.

Questi effetti riguardano non solo, come abbiamo visto, i benefici in termini di efficienza della struttura dimensionale che derivano dalla aggregazione tra imprese in un settore con economie di scala e di diversificazione non pienamente sfruttate ma, soprattutto, la circostanza, direttamente competitiva, che la stessa concentrazione introduce nel mercato elementi di rottura di possibili equilibri di convivenza collusiva.

Una concentrazione attribuisce almeno nel breve periodo, due tipi di vantaggi "asimmetrici" all'impresa che risulta dalla concentrazione: in primo luogo, questa vede allentare i vincoli di capacità produttiva che condizionavano le strategie

delle due imprese originarie, mentre i concorrenti continuano invece ad essere assoggettati a vincoli di capacità immutati; in secondo luogo, si modificano le condizioni di sostituibilità incrociata tra i prodotti delle imprese che si concentrano (giacché gli effetti di un aumento dei prezzi possono ora essere internalizzati in una stessa impresa) rispetto alle condizioni di sostituibilità tra i prodotti offerti da tutti gli altri operatori, che restano invece immutate.

In un mercato nel quale prevalgono equilibri collusivi, le asimmetrie introdotte da una concentrazione, fanno aumentare i profitti che l'impresa (che si concentra) può ottenere con una strategia di deviazione, ne accrescono l'incentivo a perseguire strategie di mercato aggressive, e in questo modo rendono instabili anche eventuali intese che avessero come oggetto pratiche facilitanti.

Se si tiene conto di questo elemento, le concentrazioni in industrie con elevato numero di imprese appaiono allora desiderabili, dal punto di vista antitrust, per una duplice ragione: producono cambiamenti in senso efficiente della struttura dimensionale dell'industria e possono modificare in senso concorrenziale il contesto nel quale si svolge l'interazione strategica delle imprese e le condizioni da cui dipendono gli equilibri di mercato.

La possibilità che si modifichino effettivamente in senso pro-concorrenziale gli assetti strategici dell'industria è tuttavia soggetta a una situazione particolarmente rilevante nel caso del settore bancario italiano.

E' cruciale, infatti, che le scelte strategiche delle imprese che si concentrano siano scelte di mercato libere e non condizionate da altre forme di coordinamento che continuino ad operare all'interno dell'industria.

In particolare, se una concentrazione viene realizzata in un sistema di mercato chiuso, nel quale il successivo riassetto dell'industria riflette un disegno coordinato, è più difficile che, a seguito della concentrazione, l'impresa sia effettivamente indotta a perseguire strategie di mercato aggressive; e la probabilità che, anche dopo la concentrazione, possano prevalere equilibri collusivi resta elevata.

In tali circostanze, inoltre, anche i benefici di efficienza della concentrazione rischiano di venire ampiamente dissipati.

Questa è la principale preoccupazione che emerge, dal punto di vista concorrenziale, rispetto alle modalità con cui ha trovato attuazione l'ondata di concentrazioni che ha interessato l'industria bancaria italiana nell'ultimo decennio.

Si è trattato, infatti, di un processo che, se per un verso è stato favorito dall'Autorità di vigilanza con lo scopo di affrettare una riorganizzazione efficiente della struttura dimensionale del settore, nel contempo è stato anche spesso direttamente perseguito all'interno di un disegno, in ampia misura, di "governo" dell'assetto industriale.

Il rischio è che queste circostanze abbiano inevitabilmente esaltato gli elementi di coordinamento tra gli operatori, condizionandone la successiva interazione concorrenziale nel mercato, in modo da rendere più difficile la rottura di eventuali forme di convivenza di "quieto vivere" e più facile il ristabilirsi di condizioni favorevoli al determinarsi di equilibri collusivi.

L'aumento della concentrazione, non solo non ha avuto impatto negativo sulla concorrenza, ma ha anzi dato ai consumatori servizi e prodotti bancari migliori e a condizioni più favorevoli.

La concentrazione ha riguardato essenzialmente ambiti domestici e solo in pochi casi ha riguardato operazioni transnazionali, infatti l'internazionalizzazione ha avuto forte impatto sull'attività bancaria all'ingrosso, sul sistema dei pagamenti, sull'*investment banking* e sulla gestione di patrimoni, mentre ha pesato pochissimo sull'attività bancaria al dettaglio.

La componente più consistente delle aggregazioni bancarie europee, ossia le acquisizioni interne ai mercati nazionali, è sensibile ai comportamenti opportunistici del *management* e agli obiettivi di stabilità delle autorità di vigilanza e di *policy*.

La razionalità di operazioni, che portano all'acquisizione di banche con performance negative senza migliorarne l'efficienza gestionale nel breve o nel medio periodo, consiste soprattutto nell'effettuare salvataggi a tutela della stabilità sistemica dei mercati finanziari nazionali.

Per questo motivo bisogna analizzare la struttura proprietaria che fissa

l'allocazione efficiente dei diritti residuali di controllo.

La proprietà, che legittima l'esercizio dei diritti residuali, va attribuita a chi può effettuare le scelte più rilevanti per l'attività considerata e a chi deve godere di posizioni di vantaggio riguardo alla soluzione dei problemi indotti, ex post, dalle imperfezioni contrattuali e dai fallimenti di mercato. Al riguardo, si parla di "agente indispensabile".

Ne deriva che, per soddisfare i requisiti minimi di efficienza, una struttura proprietaria deve essere contendibile, ossia suscettibile di modifiche da parte del mercato ogni qual volta si verificano cambiamenti rispetto alla figura dell' "agente indispensabile" e ogni qual volta questo agente non si dimostra in grado di fronteggiare al meglio gli effettivi problemi gestionali e strategici.

Le considerazioni svolte nel precedente paragrafo, pongono in luce che è difficile stabilire, in generale, se i processi di aggregazione aumentino l'efficienza del sistema bancario e incidano sulla concorrenzialità dei relativi mercati.

L'evidenza empirica più robusta sembra mostrare che gli eventuali incrementi di efficienza dipendono non tanto dalle aggregazioni in sé, quanto dalle forme assunte da specifici processi di acquisizione e di fusione bancaria; essa suggerisce, inoltre, che le aggregazioni bancarie trovano piuttosto giustificazione nell'unificazione dei mercati finanziari europei e internazionali e mostra, infine, che i tradizionali indici di concentrazione non sono misure adeguate delle forme di mercato e che sono, dunque, possibili aumenti nel grado di concorrenza a seguito delle aggregazioni bancarie.

Le più comuni verifiche misurano i possibili incrementi di efficienza bancaria in base alla diminuzione dei costi operativi, agli aumenti dei ricavi e alla diversificazione dei servizi finanziari offerti e misurano i possibili incrementi nel grado di monopolio bancario in base all'aumento dei divari fra tassi attivi e passivi di interesse e al connesso aumento dei margini di interesse.

A differenza delle evidenze contrastanti ottenute dalla letteratura internazionale, le serie pluriennali di basilari indicatori di bilancio mostrano che i processi di aggregazione e di riassetto proprietario del sistema bancario italiano si sono accompagnati a incrementi sia nell'efficienza gestionale sia nella competitività di

mercato.

Se si considerano le variazioni dell'efficienza gestionale delle nostre banche nel passato decennio, basti il riferimento a due serie di dati: l'andamento dei dividendi e dei ricavi da servizi rispetto a quello dei margini di interesse e la dinamica dei costi operativi, con particolare riferimento alle spese per il personale, in rapporto ai fondi intermediati o ai margini di intermediazione.

Quanto fin qui detto porta ad affermare che, nel sistema bancario italiano degli anni '90, i processi di aggregazione e riassetto proprietario si sono accompagnati a recuperi di efficienza e a un accresciuto grado di concorrenza che non ha inciso troppo pesantemente sulla profittabilità bancaria.

Ciò non significa, però, che risulti legittimo imputare stringenti nessi di causa ed effetto a tali fenomeni.

Sulla scorta dell'evidenza empirica internazionale, è plausibile ritenere che le accresciute dimensioni abbiano consentito anche alle nostre banche di realizzare maggiori ricavi specie nell'offerta di servizi finanziari non tradizionali e che le nuove tecnologie dell'informazione abbiano permesso di avviare una più efficiente organizzazione del lavoro e dei canali distributivi.

Al riguardo è preoccupante che, in controtendenza rispetto a tutti gli altri sistemi bancari avanzati, negli anni '90 le nostre banche abbiano aumentato il numero di sportelli e che ciò sia continuato anche nella fase più recente, quando si moltiplicavano le iniziative per la costruzione di canali distributivi on-line.

Va inoltre notato che le innovazioni normative e le nuove forme di vigilanza, realizzate all'inizio del passato decennio, sono stati fattori decisivi per ridurre le barriere e le segmentazioni dei mercati e per integrare il nostro sistema finanziario in Europa, il che ha prodotto effetti positivi sul grado di concorrenza e di efficienza del nostro sistema bancario.

In realtà gli apparenti benefici, legati alle aggregazioni delle banche italiane, derivano soprattutto dal fatto che la tendenziale unificazione dei mercati finanziari europei e internazionali abbia imposto standard organizzativi e dimensioni minime, incompatibili con la nostra preesistente configurazione finanziaria.

Pertanto, al di là dall'esistenza o meno di nessi causali fra processi di

aggregazione e incrementi di efficienza in un astratto sistema bancario, nel caso italiano questi processi sono serviti a ridurre un divario effettivo rispetto agli altri paesi dell'Unione Europea.

L'interrogativo è se tale divario sia stato colmato. Almeno quattro aspetti problematici inducono a una risposta negativa.

Si ha infatti che: le aggregazioni, realizzate dai nostri gruppi bancari maggiori, non bastano per garantire quella organizzazione e quella dimensione minima efficiente che sono necessarie per competere nei mercati europei e internazionali; il maggior peso, acquisito dai servizi non tradizionali, non impedisce che i fattori di competitività delle nostre banche siano ancora basati sul radicamento territoriale e sull'attività retail; il precedente punto induce il dubbio che gli aumenti nei ricavi da servizi non tradizionali derivino, almeno in parte, da un'insufficiente concorrenza di prezzo; la combinazione fra aggregazioni e riassetti proprietari non ha prodotto forme efficienti di proprietà.

Peraltro, il verificarsi di questo rischio non dipende tanto dall'essere troppo "piccoli" rispetto ai concorrenti europei quanto dall'offrire una gamma di servizi finanziari inadeguata o concentrata in aree geografiche troppo limitate.

Per adempiere al ruolo di banca "sovraregionale", non basta cioè acquisire una dimensione minima efficiente, ma è anche necessario essere parte attiva di alleanze internazionali, essere competitivi sia nelle attività retail che nelle attività corporate e in servizi di gestione finanziaria delle imprese (*corporate finance*), oppure conquistare posizioni di rilievo europeo nel proprio campo di specializzazione.

Di recente i gruppi bancari europei, che aspirano a ruoli sovraregionali, hanno proceduto in tali direzioni, acquisendo quote proprietarie (anche se, spesso, di minoranza) in banche straniere e attuando chiare scelte organizzative.

Taluni si sono concentrati in attività retail, ma hanno conquistato in via diretta o indiretta posizioni di leadership in mercati centrali; altri si sono specializzati in servizi finanziari a elevata redditività unitaria; altri ancora si sono integrati con intermediari non bancari (caso tipico la bankassurance); altri infine hanno adottato un modello più vicino alla banca universale, acquisendo buone capacità

competitive in un'ampia gamma di servizi retail e corporate.

Viceversa, i maggiori gruppi bancari italiani si sono limitati a sfruttare i vantaggi di radicamento territoriale per difendere la loro competitività nei mercati nazionali del retail (compresa la gestione del risparmio), ma denunciano strutturali debolezze nel corporate finance .

E' realistico supporre che, nel migliore dei casi, l'Italia arrivi a costruire non più di tre banche "sovraregionali".

I precedenti dati indicano che anche i nostri maggiori gruppi bancari hanno ampliato la gamma dei servizi, in cui sono potenzialmente competitivi. Tuttavia, per sfruttare tale potenziale, essi avrebbero dovuto inserire le loro attività retail e corporate in progetti organizzativi efficienti.

Confermando i limiti teorici del tradizionale schema "struttura-comportamento-performance" e la fragilità empirica della connessa relazione fra grado di concentrazione e potere di mercato, tali considerazioni hanno posto in luce che le aggregazioni del nostro sistema bancario si sono accompagnate alla diminuita segmentazione dei mercati dei servizi tradizionali; inoltre, superando la contraddittoria evidenza empirica derivante dai processi di concentrazione di altri sistemi bancari, esse hanno fatto emergere che queste stesse aggregazioni si sono accompagnate a incrementi nell'efficienza gestionale e a un avvicinamento dei livelli di profittabilità ai migliori standard europei.

Sarebbe però improprio imputare stringenti nessi di causa ed effetto fra i processi di aggregazione e di riassetto proprietario e il più efficiente funzionamento del sistema bancario italiano.

Innanzitutto, tali processi sono stati facilitati da radicali innovazioni del quadro normativo, che ne hanno rafforzato gli effetti positivi, inoltre essi hanno anche prodotto rilevanti risvolti negativi tra cui si possono ricordare tre fattori: il rafforzamento dell'inefficiente funzionamento del mercato bancario dei diritti proprietari; la riproduzione dei limiti di organizzazione e di governo societario dei nostri maggiori gruppi bancari; l'ulteriore indebolimento nelle attività di corporate finance e di investment banking e la possibile introduzione di vincoli alla concorrenza di prezzo nel mercato nazionale del risparmio gestito.

I fattori costituiscono altrettanti ostacoli per il pieno recupero di competitività del sistema bancario italiano rispetto ai concorrenti europei. Questi tre fattori implicano, infatti, che le nostre banche possano oggi contare su due soli elementi di vantaggio comparato: un consistente radicamento territoriale e una relativa posizione di forza nelle attività nazionali di gestione del risparmio, alimentata dalla presenza di un elevato stock di ricchezza finanziaria prima ampiamente investito in titoli del debito pubblico.

Oltre a essere vincolati a un ambito interno, si tratta di due elementi fragili perché destinati a essere erosi dalle tecnologie dell'informazione e dalla evoluzione dei mercati.

L'affermarsi di canali di distribuzione misti, che affiancano "contatti" telematici alla tradizionale rete di sportelli e l'estendersi di forme standardizzate di offerta di servizi e di gestione del relativo rischio, indeboliscono i vantaggi del radicamento territoriale.

La crescente maturità dei mercati della gestione del risparmio, comportando un decremento nei tassi di espansione, tende a eliminare i vincoli alla concorrenza di prezzo e a comprimere anche i ricavi unitari.

Non sapendo reagire in modo innovativo all'indebolirsi dei propri fattori di vantaggio comparato, il sistema bancario italiano è destinato ad assumere dimensioni regionali in senso europeo.

I nostri più grandi gruppi bancari saranno, cioè, incapaci di conquistarsi spazi apprezzabili nel mercato finanziario europeo e si limiteranno a difendere i propri margini di competitività nel mercato nazionale.

Di conseguenza i loro concorrenti non saranno né i *global player*, né le banche sovraregionali europee, ma il variegato insieme delle banche italiane locali.

Per sfuggire a tale deriva, la condizione necessaria, ma non sufficiente, è stata quella di aprire una terza fase del processo di aggregazione e di riassetto proprietario, che ha investito sia il rafforzamento delle nostre banche locali, sia il consolidamento dei nostri maggiori gruppi bancari.

In questa terza fase, è stato necessario applicare la cosiddetta Legge Ciampi sulle fondazioni di origine bancaria, traducendo il passato processo di dismissione della

proprietà statale nella costruzione di una struttura proprietaria davvero privata, ossia sotto il controllo di azionisti *for profit* e omogenei, in forme efficienti di governo societario, costruendo banche di caratura europea non solo e non tanto per dimensione, quanto per forma organizzativa, per progetto operativo e per gamma di servizi offerti.

## Capitolo 2: Strategie di organizzazione aziendale

### 2.1 Analisi dell'ambiente per la definizione di strategie

Il sistema impresa non è una somma di risorse e attività, ma una loro combinazione che si viene formando nel tempo e in uno specifico ambiente; va quindi compresa nel contesto geografico e storico di competenza, dal quale è condizionata o sul quale esercita la sua influenza.

Vi sono attori interni, che costituiscono il sistema impresa, e attori esterni, portatori di propri interessi, con cui questo stabilisce determinate relazioni.

Essi rappresentano, dunque, forze che si condizionano reciprocamente e che incidono sull'evoluzione dello stesso sistema aziendale.

L'impresa è un sistema cognitivo, per cui apprende e matura in maniera progressiva un certo grado di conoscenza, che è alla base del suo operare; ma è anche un sistema complesso e gerarchico, nel senso che i sottosistemi che la costituiscono sono in rapporto fra loro e sono subordinati con un certo livello di autorità al sistema di cui fa parte<sup>2</sup>.

Il sistema impresa evolve attraverso l'alternarsi di fasi di stabilità e cambiamento, ridefinendosi continuamente, non essendoci separazione tra produttore e prodotto; per cui è sia aperto, scambiando risorse con l'ambiente di cui è parte, che chiuso, poiché mantiene stabile la propria organizzazione.

Il concetto di organizzazione può essere inteso come modalità di rapportarsi delle persone, come regola di funzionamento, come valore di appartenenza, come condivisione di modelli di pensiero e di azione coerenti con la strategia.

Un'organizzazione è un insieme di persone che si distribuiscono stabilmente dei compiti per conseguire uno scopo comune, ovvero il risultato.

Essa può essere osservata attraverso differenti metafore, che ne evidenziano diversi aspetti salienti, le quali costituiscono delle lenti attraverso cui interpretare l'organizzazione.

---

• 2 Caroli M., Fontana F.(2009), *Economia e gestione delle imprese*, **Mc Graw-Hill**, p.4

Le metafore sono più vicine all'esperienza percepita e quindi più vivide dal punto di vista emotivo, sensoriale, cognitivo.

Possono essere utilizzate per ricondurre le proprie osservazioni rispetto alla complessità del fenomeno organizzativo preso in esame, e aiutano a considerare gli eventi organizzativi da punti di vista differenti, contribuendo alla lettura della complessità organizzativa.

Le burocrazie sono organizzazioni progettate e gestite come se siano macchine, non predisposte all'innovazione; quindi devono funzionare in maniera routinizzata, efficiente, affidabile, al fine di raggiungere obiettivi predeterminati. Ci si riferisce a situazioni in cui siano presenti compiti chiari e un ambiente in grado di garantire risultati appropriati.

Le organizzazioni possono anche essere viste come organismi, cioè sistemi aperti, inseriti in ambienti competitivi e caratterizzati da cicli vitali.

E' il caso dell'analisi del *business environment*, che è un fattore determinante nella progettazione di interventi all'interno delle organizzazioni.

Le organizzazioni possono essere intese come cervelli, ovvero *learning organizations*, in grado di evidenziare ed anticipare i cambiamenti provenienti dall'ambiente, ed individuare gli orientamenti strategici congruenti; ma esse possono essere considerate anche come flusso e come divenire (modificando i contesti operativi e gestendone il cambiamento), e come sistemi culturali (microsocietà con modelli di cultura).

Le strutture organizzative dell'impresa comprendono l'insieme delle persone, che operano in azienda, organizzate in unità distinte, definite in base di criteri di divisione del lavoro e dei livelli di autorità.

Esse consentono di avere un modello di riferimento con il quale guardare l'organizzazione, con l'ausilio di informazioni che ne definiscano l'assetto e il funzionamento.

Sono di diverso tipo: funzionale (divisione delle attività sulla base di specializzazioni in un ambiente poco competitivo); divisionale (situazione di alta eterogeneità interna, con necessità di decentramento decisionale); a matrice (orientamento al coordinamento e alla cooperazione in situazioni di alta instabilità

ambientale); per progetti (sviluppo di competenze manageriali in organizzazioni con obiettivi specifici di business); per area geografica (differenziazione di prodotti e strategie rispetto ad ambienti in continuo cambiamento); orizzontale (interazione tra dipendenti intorno a processi chiave, per fornire un servizio migliore).

Parlando degli obiettivi del sistema impresa, bisogna notare che i portatori di interessi (*stakeholders*) possono avere interessi diversi dai fini dell'impresa, per cui bisogna ragionare su tre condizioni, che devono fungere da punto di riferimento, per far sì che ci sia soddisfazione comune nel contesto societario: il raggiungimento dell'equilibrio economico, l'arricchimento del patrimonio di risorse disponibili, il rafforzamento della capacità di utilizzazione delle risorse disponibili.

Bisogna poi considerare l'obiettivo di sostenibilità, per perseguire il raggiungimento della soddisfazione di *stakeholders* interni ed esterni; ciò deve avvenire in condizioni di equilibrio finanziario, attraverso la creazione di valore economico adeguato al livello di rischi assunti, l'ottimizzazione dell'impatto ecologico delle scelte aziendali, le condizioni utili per il miglioramento della situazione degli attori societari.

L'evoluzione del sistema impresa è caratterizzata dalla maniera in cui esso stabilisce relazioni con l'ambiente. Quest'ultimo è costituito da un insieme di attori, che perseguono specifici obiettivi, e da un insieme di condizioni, che sono le conseguenze dei comportamenti degli attori e di altri fattori.

Essi assumono natura diversa a seconda dei vari livelli in cui l'ambiente si articola nella prospettiva dell'impresa: vi è un primo livello detto ambiente esteso, che rappresenta il complesso di condizioni e di soggetti che caratterizzano la realtà di cui l'impresa è parte; il secondo si definisce competitivo, ed è costituito dagli attori e dalle condizioni che influenzano il comportamento strategico e operativo dell'impresa; infine vi è un terzo livello, ovvero l'ambiente competitivo specifico del business, che comprende l'insieme di fattori dell'ambiente competitivo più rilevanti per una determinata area di business in cui l'impresa è impegnata.

Gli attori si distinguono ulteriormente a seconda dell'interazione con l'impresa,

che può essere prevalentemente passiva, nel senso che il comportamento dell'impresa è influenzato dagli attori, oppure sia passiva che attiva nel senso che vi è un'influenza vicendevole.

Occorre anche considerare in stretta relazione con il settore, gli altri attori dello scenario competitivo, definendo come tali tutti i soggetti che scambiano o competono con gli intermediari finanziari (attori omologhi e interni) fuori dai confini del settore.

In questo spazio agiscono: clienti (attori della domanda), organizzazioni alternative (mercati mobiliari), nuovi entranti competitori potenziali (imprese in grado di competere con gli intermediari finanziari per la soddisfazione dei bisogni dei clienti), fornitori dei fattori delle combinazioni produttive degli intermediari finanziari (mercati degli input).

Le condizioni che caratterizzano un determinato ambiente sono di quattro tipi: economica, tecnologica, politico-istituzionale, socio-culturale.

Le interazioni tra l'impresa e gli altri attori dell'ambiente competitivo possono avere natura diversa secondo il grado di ripetitività e di conflittualità, inoltre sono competitive, se gli attori coinvolti sono in posizione conflittuale, e cooperative se gli attori collaborano per realizzare obiettivi comuni.

Esse possono cambiare nel tempo se mutano le condizioni dello stesso ambiente competitivo o di quello esteso, se si evolvono le condizioni interne degli attori coinvolti o se vi sono effetti sull'ambiente competitivo.

Le imprese, il loro valore e il loro potenziale di sviluppo, possono essere distinti in funzione della rispettiva dotazione di risorse.

L'approccio *resource based* considera le risorse come base essenziale dell'evoluzione e del successo dell'impresa, distinguendole in tangibili e intangibili.

Le prime hanno un riscontro quantitativo nella situazione patrimoniale dell'impresa, mentre le seconde si manifestano in due aree fondamentali della gestione aziendale: il mercato e il sistema aziendale, ma vanno considerate anche la conoscenza e la fiducia come variabili di interesse.

Inoltre le risorse intangibili sono sedimentabili all'interno dell'organizzazione,

come risultato di un processo di accumulazione, ma sono deperibili, poiché possono divenire obsolete a causa di cambiamenti delle condizioni ambientali; e flessibili, poiché trasferibili all'interno dell'organizzazione che le possiede e utilizzabili in contesti ambientali e competitivi diversi.

E' opportuno evidenziare anche l'importanza strategica del capitale sociale, cioè l'insieme delle relazioni esterne che l'impresa attiva, grazie alla propria capacità di connessione con i sistemi che costituiscono il suo ambiente di appartenenza.

Non basta comunque avere una dotazione di risorse sufficienti, poiché è fondamentale avere capacità organizzativa, che rappresenta una condizione essenziale per lo sviluppo del sistema aziendale, attraverso un sistema di comunicazione efficace e la capacità di coordinare e utilizzare al meglio le risorse disponibili per ottenere un vantaggio competitivo; ciò può avvenire solamente attraverso delle competenze distintive rispetto alla concorrenza, come la scarsità (esclusività), la rilevanza e l'appropriabilità.

L'informazione è anello di congiunzione fra prodotti finanziari e tecnologia, per cui quest'ultima deve trovare applicazione, dimostrando massima efficacia ed efficienza, affinché ci sia produttività della tecnologia.

Sono competenze di tipo statico, ma vi sono altri tipi di competenze che possono creare vantaggio competitivo, e queste sono le competenze dinamiche, che spiegano la capacità dell'impresa di innovare la propria offerta e di attuare i cambiamenti strategici e organizzativi; tutto ciò avviene integrando risorse e competenze, riconfigurando le risorse all'interno del sistema aziendale, acquisendo e scambiando risorse.

In sintesi, il cambiamento complessivo dei bisogni della clientela orienta, in maniera significativa e innovativa, la domanda di prodotti e servizi finanziari verso un uso più efficiente delle risorse finanziarie dal punto di vista della produttività, dei rendimenti, dei costi e dei rischi connessi<sup>3</sup>.

In proposito, si può fare l'esempio del fenomeno della disintermediazione creditizia, i cui indicatori più significativi sono: il rapporto tra le attività

---

• 3 Mottura P.(2007), *Banche: strategie, organizzazione e concentrazioni*, Egea, p.20

finanziarie delle famiglie verso le banche e le attività finanziarie totali delle stesse famiglie; il rapporto tra passività delle imprese verso le banche e quelle totali delle imprese; il rapporto tra le stesse quantità e le attività finanziarie totali sull'interno.

L'obiettivo è quello di creare una strategia aziendale ottimale, focalizzata sulle competenze distintive, di cui prima si è indicata la specificità e l'importanza, e le risorse da cui derivano tali competenze.

I contenuti della strategia si devono fondare quindi su diverse aree specifiche: la focalizzazione e la combinazione delle risorse e delle competenze distintive; il *leveraging* delle risorse (individuando nuove aree geografiche potenziali di business); la replicazione interna delle competenze distintive.

Considerando la strategia come acquisizione di risorse e di competenze distintive, bisogna fare attenzione in particolare all'accumulazione, all'integrazione, alla conservazione e al rinnovo delle risorse, per far sì che esse siano sempre efficienti. Bisogna chiedersi precisamente cosa è la strategia, analizzandone il ruolo nel successo delle organizzazioni e delle persone. Essa è un tema unificatore che conferisce coerenza e unicità di direzione alle azioni e alle decisioni di un individuo o di un'organizzazione, ma alla base vi sono concetti utili per formularne l'essenza della strategia e l'implementazione di quelle più efficaci.

Gli obiettivi sono semplici, coerenti e a lungo termine; ci deve essere profonda comprensione dell'ambiente competitivo, deve essere fatta una valutazione obiettiva delle risorse e un'implementazione efficace delle strategie.

E' opportuno strutturare uno schema di base per l'analisi strategica: deve essere fondato su obiettivi e valori, su risorse e competenze, su struttura e sistemi organizzativi.

Un modello che si basa su quest'analisi è lo schema *SWOT*, che classifica i vari fattori che influiscono sulle strategie di un'impresa in quattro categorie: punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce. I primi due si riferiscono all'ambiente interno, gli altri due a quello esterno.

Si può considerare quindi la strategia come un collegamento tra l'impresa e il suo ambiente esterno, attraverso l'idea di coerenza strategica.

Per avere successo, la strategia deve essere coerente sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa, sia con quelle del suo ambiente interno.

Obiettivo della strategia è assicurare la sopravvivenza e la prosperità dell'impresa, per cui l'impresa deve ottenere un rendimento del capitale maggiore del suo costo. Questo si può ottenere operando in un settore dove le condizioni favorevoli portano a un tasso di remunerazione superiore alla media, oppure l'impresa può conseguire una posizione di vantaggio rispetto ai suoi concorrenti all'interno del settore, ottenendo una remunerazione superiore al livello medio di settore.

Queste due fonti di rendimento superiore definiscono i due livelli base della strategia di un'impresa: la strategia di gruppo (*corporate strategy*), che definisce il campo d'azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere; la strategia di business (*business strategy*), volta a definire il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato<sup>4</sup>.

Possiamo indicare la *corporate strategy* come la via lungo la quale un'azienda cerca di creare valore attraverso la configurazione e il coordinamento delle sue attività multimercato, puntando al raggio d'azione multimercato dell'azienda.

Un modello di *corporate strategy*, che abbia l'obiettivo di ottenere vantaggio aziendale, deve fondarsi su una visione ben definita che ponga l'attenzione su traguardi e obiettivi e che possa beneficiare degli asset, delle capacità e delle competenze aziendali.

L'espansione o la contrazione procedono lungo tre dimensioni nel settore di competenza: la dimensione geografica, le combinazioni prodotto-mercato e l'integrazione verticale, che definiscono insieme il raggio d'azione dell'impresa.

Sempre considerando l'aspetto microeconomico della situazione dell'impresa, bisogna prendere in esame casi di economie di scala, che si verificano in seguito alla produzione di una maggiore quantità di determinati beni o servizi, per cui il costo medio di produzione diminuisce.

Fenomeni di questo tipo possono realizzarsi in qualunque settore e in una qualunque delle attività aziendali, per cui i casi di economie di scala applicate a un

---

• 4 Grant R.(2006), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, pp.37-38

unico impianto riguardano le dimensioni dell'unità produttiva e sono più frequenti nella produzione di beni, che in quella di servizi.

Si può notare invece, che le economie di scala applicate a più impianti possono esser vantaggiose nelle attività di marketing o di ricerca e sviluppo, mentre accadono diseconomie di scala se i costi, anziché diminuire, aumentano in seguito all'incremento del volume prodotto; ciò può dipendere da limiti strutturali, costi di coordinamento o problemi motivazionali dei dipendenti.

Le economie di scala si realizzano, quindi, se il costo medio diminuisce in seguito all'aumento del volume di produzione di un bene o servizio.

Le dimensioni e il raggio d'azione di un'azienda non dipendono esclusivamente dalle economie di scala delle diverse attività, ma anche da riduzioni trasversali dei costi di più unità o funzioni<sup>5</sup>.

Le economie di raggio d'azione si verificano quando è più economico combinare due o più linee di prodotti in un'unica azienda, quindi a costi inferiori, piuttosto che produrli separatamente.

Un'altra fonte di vantaggio che stimola l'espansione di un'azienda nell'ambito di un settore è data dalle esternalità di rete, che aumentano la domanda del prodotto o del servizio del player più importante, invece di tagliare i costi.

Le esternalità di rete si verificano quando la valutazione di un prodotto da parte di un consumatore cresce in seguito all'aumento del numero di consumatori che acquistano o consumano tale bene o servizio.

Tornando al discorso in merito al raggio d'azione, si possono considerarne le due dimensioni: l'integrazione verticale e la dimensione geografica nella base dell'organizzazione economica, attraverso il mercato (il sistema dei prezzi serve per coordinare il flusso di beni e servizi tra entità distinte) e la gerarchia (beni e prodotti vengono scambiati entro i confini dell'azienda stessa).

E' possibile far risaltare i benefici derivanti dal mercato e dalla gerarchia; nel primo caso si ha un processo di elaborazione delle informazioni più efficace e una maggiore presenza di incentivi, ma ci possono essere cause di fallimenti, derivati

---

• 5 Collis D., Montgomery C., Invernizzi G., Molteni M.(2007), *Corporate strategy : creare valore in un'impresa multibusiness*, **Mc Graw Hill**, p.66

da inseparabilità delle risorse e da un insieme di informazioni di mercato tacite.

Nel secondo caso, invece, si può notare che vi è maggiore presenza di autorità nei confronti degli altri, vi è una proprietà unificata che limita il perseguimento di obiettivi locali, ma la gerarchia presuppone anche una burocrazia con costi maggiori e una possibilità di selezione avversa che, diversamente dal *moral hazard* che riguarda azioni nascoste, si riferisce a qualità nascoste.

Ci possono essere diversi approcci alla strategia, a seconda che essa sia deliberata o emergente.

Il primo considera la strategia nella maniera in cui viene concepita dal gruppo di dirigenti di vertice; il secondo considera l'insieme di decisioni che emergono dal complesso processo con cui i singoli manager interpretano la strategia deliberata e la adattano a seconda dei cambiamenti esterni.

La concezione di strategia può essere quindi indicata come supporto alle decisioni, come strumento di coordinamento e come obiettivo.

Assumendo la natura dell'azienda come quella di un sistema dinamico aperto, si considera la pianificazione strategica attraverso il rapporto tra azienda e ambiente.

Tra i numerosi vantaggi di una pianificazione formale vi sono: l'esplicitazione a livello individuale e di gruppo dei contenuti delle strategie, la possibilità di comunicare i messaggi delle strategie, la responsabilizzazione formale degli attori che interferiscono nelle strategie, la trasferibilità nel tempo di informazioni strategiche, la trasparenza delle strategie aziendali, la possibilità di utilizzare modelli di analisi per formulare le strategie.

L'analisi dell'ambiente procede attraverso la ricerca di informazioni rilevanti circa le condizioni dell'ambiente esterno, verso concorrenti e clienti, mercati serviti e potenziali, scenari macroeconomici, evoluzione tecnologica.

Bisogna anche considerare l'ambiente attraverso le risorse interne, effettuando un confronto tra punti di forza e di debolezza, che analizzi il portafoglio prodotti, le aree servite, l'immagine percepita, le competenze interne, la qualità, la situazione finanziaria, le relazioni industriali.

La pianificazione strategica può essere sviluppata sia a livello aziendale (strategie competitive, sociali, ambientali) che a livello di aree strategiche d'affari.

Si pensi, ad esempio, alla *Gap analysis*, che consiste in un confronto tra i risultati conseguenti alle proiezioni future del portafoglio aziendale e della situazione economica-finanziaria, in cui si considerino soluzioni in termini di ridefinizione degli obiettivi formulati in prima approssimazione.

Per stabilire dei criteri di progettazione della pianificazione strategica, bisogna evidenziare le connessioni tra strategie, strutture e processi.

Il processo di controllo strategico consiste in un'attività di controllo dell'avanzamento delle strategie a livello di portafoglio aziendale e di aree d'affari. L'impresa può assumere dei comportamenti di difesa rispetto ai cambiamenti aziendali.

Un primo caso è il comportamento passivo o adattivo, per cui l'azienda si adegua ai cambiamenti esterni; vi è poi il comportamento anticipativo, per mezzo del quale l'azienda tende ad anticipare i mutamenti ambientali; infine vi è il comportamento attivo o innovativo, con cui l'azienda non solo prevede il cambiamento, ma tende ad anticiparlo, influenzandolo a proprio favore.

Alla base della pianificazione strategica vi è l'analisi della situazione di partenza e della sua possibile evoluzione attraverso scenari diversi.

Questo si può analizzare attraverso l'ambiente generale, il settore di appartenenza aziendale, la posizione dell'impresa nel settore, l'impresa nel suo interno (analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa rispetto alla concorrenza e ai predefiniti fattori critici di successo individuati).

Le condizioni ambientali possono configurarsi attraverso ambienti stazionari, ciclico-ripetitivi, dinamici.

E' necessario fare riferimento a concetti che fungano da linee-guida per la comprensione dell'argomento in questione.

Infatti si può affermare che l'efficienza consiste nell'utilizzo ottimale di determinati fattori produttivi.

L'orientamento oltre che al breve, verso il lungo periodo, viene perseguito inoltre attraverso la produttività, che consiste invece nella possibilità dell'impresa di ottenere un livello ottimale di produzione, entro i limiti della capacità produttiva esistente.

L'orientamento all'equilibrio economico perdurante viene perseguito attraverso la formazione dei prezzi di vendita, che però devono essere fedeli alle condizioni del mercato e alla configurazione dei costi, alle decisioni di convenienza economica e alle valutazioni per il bilancio d'esercizio, attraverso classificazione, localizzazione, ribaltamento e imputazione dei costi.

La redditività è il supporto economico-finanziario per realizzare il passaggio da una strategia deliberata a una strategia realizzata che sia in linea con la prima, e deve essere considerata come base per operare scelte consapevoli, relative al futuro dell'impresa, senza esclusivamente valutare le performances aziendali

## **2.2 Strategie aziendali riferite a singole aree strategiche d'affari: cost leadership, differenziazione, segmentazione e posizionamento**

In linea generale l'impresa agisce in maniera strategica quando si trova in situazioni caratterizzate dalla compresenza di tre condizioni: incertezza (varietà e variabilità dei fenomeni che deve affrontare), interdipendenza, possibilità di esercitare un potere concreto ma comunque limitato.

Per elaborare una strategia c'è bisogno di considerare alcuni elementi: l'ambiente in cui l'impresa opera, le sue condizioni interne, la mission, il sistema di valori degli attori che ne fanno parte e di coloro che esercitano funzioni imprenditoriali.

Nell'ambito degli elementi che compongono l'idea di business si individuano anche i drivers strategici, ovvero i fattori decisivi nella strategia competitiva dell'impresa, le forze che ne guidano l'evoluzione.

La strategia ha un contenuto che può essere di natura progettuale, normativa o interpretativa di comportamenti e non attiene invece alle procedure e alle regole che devono essere seguite per assumere decisioni, ma deve essere fortemente collegata all'operatività aziendale.

La fonte principale del progetto strategico è costituita dalle nuove idee generate in maniera creativa all'interno del sistema aziendale.

Come si è visto precedentemente, il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia che conduce l'impresa a occupare e mantenere una posizione favorevole

nell'ambiente in cui opera e che si traduce in una redditività stabilmente maggiore a quella media dei competitori.

L'impresa è in una posizione di vantaggio competitivo quando raggiunge l'eccellenza rispetto ai rivali relativamente a quelli che sono i fattori critici di successo nel mercato di riferimento e può raggiungere questa posizione se riesce a creare valore in maniera superiore alla maggior parte dei concorrenti in un determinato business<sup>6</sup>.

Quest'analisi si può effettuare misurando la distanza tra beneficio netto e costo totale, che sarà tanto maggiore, aumentando il beneficio netto o riducendo il costo totale, quanto il valore creato per ottenere vantaggio competitivo.

Una posizione di vantaggio competitivo non è immutabile. Infatti vi sono due fattori fondamentali che erodono la posizione di superiorità acquisita da un'impresa: i cambiamenti dell'ambiente rilevante e in particolare del mercato, che ne modificano i fattori critici di successo; l'azione dei concorrenti volti ad appropriarsi delle fonti da cui deriva il vantaggio competitivo o ad annullarne l'efficacia sul piano competitivo.

E' opportuno adesso distinguere le diverse strategie competitive che possono creare vantaggio competitivo, tra vantaggio di costo, differenziazione e focalizzazione.

Queste possibilità sono raggiungibili attraverso la capacità di commercializzare un prodotto o servizio analogo a quello dei concorrenti, ma ad un prezzo più basso, oppure in casi in cui vi è la capacità di offrire un prodotto o un servizio con determinate caratteristiche che lo distinguono da quelli dei rivali e a cui il cliente riconosce un valore, in virtù del quale è disposto a pagare un prezzo superiore.

La scelta sull'attuazione di una strategia non può avvenire trascurando completamente la prospettiva dell'altra, l'importante è operare in condizioni di massima efficienza. Un esempio è il rapporto tra differenziazione e vantaggio di costo che non solo non devono esser contrapposti, ma possono addirittura esser complementari.

---

• 6 Caroli M., Fontana F., op.cit., p.77

Il comportamento dei consumatori è normalmente caratterizzato da un certo grado di inerzia che riduce la portata dei fattori di cambiamento, per cui se l'impresa leader di costo mantiene il prezzo della propria offerta ai livelli medi dei concorrenti, si troverà a beneficiare di un margine di redditività più alto, che si rifletterà sull'aumento delle fonti finanziarie disponibili.

Il vantaggio di costo è una condizione che dipende dal livello dei costi dell'impresa rispetto a quello dei suoi concorrenti, ovvero alla media del raggruppamento strategico di appartenenza.

Le determinanti del livello di costo di una certa attività possono essere distinte in due categorie: i fattori relativi alla specifica realizzazione dell'attività in questione e i fattori relativi ai legami tra l'attività in questione e le altre attività della catena del valore.

Le strategie per acquisire il vantaggio di costo presuppongono: il massimo sfruttamento delle economie di produzione, un tipo di innovazione di processo o di prodotto, una riorganizzazione geografica dell'attività produttiva, una riconfigurazione della propria catena del valore, attraverso l'esternalizzazione di determinate fasi della catena del valore (*outsourcing*), la reingegnerizzazione dei processi produttivi, la razionalizzazione dell'insieme di unità produttive e la modificazione della posizione nella filiera produttiva, attraverso l'integrazione orizzontale o verticale.

La differenziazione si propone di attribuire al prodotto o al servizio offerto fattori che ne aumentano il valore riconosciuto dal mercato, rispetto a quello attribuito ai prodotti concorrenti.

Essa può indicare l'estensione delle linee di prodotti offerti, oppure l'ampliamento della gamma, creando quindi incremento di valore del prodotto, influenzando le condizioni d'uso e il grado di integrabilità con altri prodotti per la soddisfazione di un macro bisogno del cliente.

Il punto di partenza della differenziazione è l'analisi e la comprensione dei bisogni del consumatore e deve manifestarsi in attributi specifici dell'offerta che, oltre a non esser presenti in quella dei rivali, generano un incremento di valore di cui il cliente beneficia direttamente.

Questo può accadere sia per componenti tangibili che intangibili, riguardando tutti gli elementi che influenzano la percezione che il cliente ha del valore di un prodotto e del suo posizionamento rispetto a quelli concorrenti; esempi ne sono l'immagine del prodotto, il marchio, la reputazione, i valori ideali.

La strategia deve essere accompagnata da un'adeguata comunicazione, finalizzata a informare il cliente delle specificità dell'offerta che gli viene proposta.

I vantaggi di questa strategia sono quelli di aumentare la disponibilità a pagare del cliente, consentendo all'impresa di fissare un prezzo per il suo prodotto, maggiore di quello degli altri operatori nella stessa area di business, senza per questo risentire di una riduzione della domanda. La differenziazione quindi attrae nuova domanda e crea fidelizzazione.

L'impatto delle componenti aggiuntive sulla differenziazione del prodotto è legato alla qualità del loro contenuto relazionale, che in linea generale sono costituite da servizi che l'impresa eroga a beneficio del cliente.

La strategia di focalizzazione consiste, invece, nella ricerca di una posizione di vantaggio assoluto nei costi o di differenziazione in un'area molto circoscritta del mercato.

Rispetto alle due precedenti strategie, la focalizzazione ha vantaggi importanti, tra cui è opportuno ricordare il fatto che consente all'impresa di indirizzare tutti i propri sforzi economici e strategici in un contesto circoscritto e quindi di beneficiare, a parità di altre condizioni, di una maggiore forza competitiva per un dato livello di risorse disponibili, e di favorire la specializzazione delle risorse e delle conoscenze da parte dell'impresa, con una migliore capacità di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo nella propria area di business.

Infine riduce la pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese che tendono ad avere minore attenzione verso le aree di business di piccola dimensione.

In contesti maggiormente competitivi c'è più esposizione alla concorrenza e maggiore frequenza di collaborazione tra imprese, tutto ciò potrebbe creare una maggiore redditività potenziale e le motivazioni che stanno alla base di questo tipo di strategie sono soprattutto interne e riferite allo sviluppo del patrimonio di

competenze, al miglioramento dell'efficienza, all'espansione e alla gestione della posizione competitiva.

Frequentemente gli accordi per lo sviluppo in comune sono attuati da imprese che operano in contesti geografici e di business diversi, perseguendo il fine di migliorare l'efficienza attraverso la condivisione di determinate fasi del processo produttivo, la centralizzazione di determinate attività e accordi collusivi.

La capacità di cooperare determina la misura in cui l'impresa riesce a procurarsi opportunità di alleanze utili al proprio processo di sviluppo e a sfruttare meglio gli effetti di tale competizione.

Parlando di alleanze, si può effettuare una classificazione tra quelle tattiche, i cui obiettivi sono funzionali alla soluzione di problematiche contingenti e quelle strategiche (accordi contrattuali, consorzi, joint ventures), i cui obiettivi sono funzionali all'attuazione della vision e della mission aziendale.

L'impresa sceglie a quale tipo di collaborazione ricorrere in funzione degli obiettivi che intende attuare attraverso la cooperazione e il grado di capacità di cooperare.

Le alleanze strategiche incidono in maniera profonda e duratura sul processo evolutivo dell'impresa, richiedendo di conseguenza un impegno finanziario e organizzativo molto più consistente, attraverso un ciclo di vita articolato in preparazione, gestione e transizione.

Le alleanze tattiche rappresentano invece la prima fase di avvicinamento tra gli attori dell'alleanza, nella prospettiva di avviare forme più consistenti di integrazione.

Per far sì che l'alleanza strategica abbia successo, ci deve essere un consistente impegno organizzativo e di risorse, un rilevante impatto sull'evoluzione dell'impresa e un orizzonte temporale di medio-lungo termine in cui occorra valutare il dispiegarsi degli impegni e il raggiungimento dei risultati attesi.

La segmentazione consiste in una delle strategie fondamentali, che secondo Michael Porter, possono contrastare le forze che premono su una impresa di mercato.

Il processo di segmentazione è quello per cui si spacca un mercato in singole unità

target che vengono poi riagglomerati sulla base di variabili in gruppi sociali ed economici più o meno ampi, detti appunto "segmenti".

Con la strategia di posizionamento si intende l'attività di marketing orientata a creare un'immagine distintiva ed efficacemente competitiva per una marca, nella mente del consumatore.

Dopo aver analizzato in maniera approfondita le varie strategie, è necessario focalizzare l'attenzione sulla vera essenza dell'analisi di questo paragrafo, l'area strategica d'affari (ASA).

L'ASA, come combinazione prodotto-mercato, è caratterizzata da una sua autonomia gestionale e per apprezzare i risultati economico-finanziari di una strategia aziendale propria di questa area, è utile ricorrere a indicatori di sintesi, come la Redditività del capitale investito (ROI), data dal rapporto tra reddito operativo della gestione caratteristica e risorse finanziarie investite complessivamente per ottenere quel reddito.

Nel conto economico di ASA si riportano i ricavi di vendita e i costi specifici delle singole ASA, mentre nel prospetto degli asset di ASA si attribuiscono alle singole ASA i soli impieghi specifici di risorse finanziarie.

In imprese multi-ASA ci deve essere invece, la definizione di puntuali strategie competitive con un'accurata analisi, considerando tre fasi in sequenza: definizione delle aree strategiche d'affari nelle quali l'impresa è presente; raccolta ed elaborazione a livello di singole ASA di informazioni economiche qualitative e quantitative; valutazione dei risultati conseguiti, grazie alla strategia competitiva di ASA sino a quel momento seguita e definizione di eventuali modifiche.

L'apprezzamento della redditività e la sua gestione hanno una rilevanza strategica assoluta. Dalla redditività infatti dipendono le capacità dell'impresa di attrarre risorse finanziarie dagli azionisti e da terzi finanziatori e la capacità di attrarre, generare flussi di risorse dalla gestione attraverso l'autofinanziamento.

Dall'insieme di queste risorse dipende la disponibilità di risorse finanziarie per effettuare gli investimenti, i quali nella loro entità e nella loro coerenza con il disegno strategico e con le richieste del mercato, costituiscono la colonna portante della strategia aziendale, osservabile attraverso il profilo strategico (dove

competere) e quello competitivo (come competere).

Dalla capacità dell'impresa di formulare e realizzare una strategia coerente con il contesto ambientale in cui essa opera, comunque dipende la redditività dell'impresa stessa.

L'apprezzamento della stessa è particolarmente critico nel periodo attuale, con un incerto scenario economico, politico e sociale, richiedendo un'attenta e disaggregata analisi in quelle imprese che hanno attuato processi di diversificazione rispetto al core business, diventando imprese multi-ASA.

Il risultato dell'analisi effettuata, insieme ad informazioni sulla capacità competitiva di un'impresa, consentono di apprezzarne il posizionamento strategico e di stimolare la ricerca di nuove strategie.

### **2.3 Strategie riferite al portafoglio di attività: diversificazione e internazionalizzazione**

Dopo aver esaminato le diverse strategie di business, si può argomentare sulle strategie di gruppo, in modo tale da concentrarsi su decisioni in merito alla diversificazione, la quale può essere di diverso tipo: verticale (integrazione verticale), geografica (multinazionalità), del prodotto (diversificazione in senso stretto).

L'obiettivo è quello di analizzare la diversificazione aziendale in termini generali, soffermandosi poi sull'integrazione verticale, identificando i criteri che determinano il grado di diversificazione ideale di un'impresa e, in particolare, i costi di transazione.

Si cercherà di identificare l'efficienza delle imprese e del mercato nell'organizzazione dell'attività economica, utilizzando la teoria dei costi di transazione per tracciare, quindi, gli ideali confini delle imprese, secondo una visione contrattuale e facendo sì che l'attività economica venga organizzata all'interno di un'impresa, piuttosto che attraverso transazioni spot sul mercato. Inoltre si cercherà di riconoscere i pro e i contro dell'integrazione verticale e delle transazioni di mercato nell'organizzazione di attività correlate verticalmente,

comprendendo le circostanze che influenzano i rispettivi vantaggi, così da consigliare a un'impresa quali attività integrare e quali esternalizzare, a seconda del tipo di transazioni.

Ci sono tre assunzioni di fondo all'approccio contrattuale: la necessità di effettuare scambi, derivante dal principio di specializzazione del lavoro; la necessità di cooperazione e coordinazione fra i vari attori economici; la presupposta efficienza delle organizzazioni economiche.

Ragionando su tipologie di organizzazioni di attività economiche, la differenza da evidenziare (affrontando la problematica del coordinamento tra attività da svolgere per l'ottenimento di un dato prodotto o lo svolgimento di una certa attività) è tra meccanismi di mercato (in cui le decisioni di individui ed imprese sono coordinate dai prezzi di mercato) e meccanismi organizzativi (spetta ai manager prendere decisioni relativamente a produzione, offerta e approvvigionamenti).

Nel caso in cui i costi di transazione associati al coordinamento di mercato siano maggiori dei costi amministrativi del coordinamento interno dell'impresa, si è di fronte a un processo di integrazione, che avviene grazie a tecnologie e tecniche manageriali più evolute.

Parlando di integrazione verticale, si intende l'internalizzazione di una serie di attività verticalmente correlate, ed essa può essere effettuata a monte (quando l'impresa assume il controllo e la proprietà della produzione di input) o a valle (se l'impresa assume il controllo e la proprietà dei clienti); ma si differenzia ulteriormente tra completa (produzione del primo stadio trasferita al secondo, senza compravendite, con terze parti), parziale (stadi di produzione non internamente autosufficienti), a cono (l'azienda è dipendente da fonti esterne per la fornitura di un input o per la consegna di un output), assente (l'azienda decide di non integrarsi su un certo input o output, ma di dipendere completamente da fonti esterne).

Bisogna considerare altri due concetti importanti in seno al discorso sull'integrazione verticale, che può essere misurata rispetto all'ampiezza (considerando in percentuale la dipendenza dell'impresa dalle fonti interne), e

all'estensione (riferendosi alla lunghezza della catena del valore internalizzata e descrivendone il numero di fasi presenti nel processo produttivo).

Maggiore è il controllo e la proprietà di un'impresa nelle fasi della filiera economico-produttiva, maggiore è il grado di integrazione verticale, misurato dal rapporto tra valore aggiunto creato dall'impresa ed i suoi ricavi di vendita.

Decisioni associate alla strategia di integrazione verticale sono quelle di delimitare i confini dell'attività complessiva dell'azienda, stabilire i rapporti che l'impresa ha con le controparti esterne, identificare le circostanze che potrebbero portare a una modifica dei confini dell'attività dell'impresa.

L'analisi dei casi di integrazione verticale si è concentrata sulle economie tecniche, quindi sui risparmi di costo generati dall'integrazione fisica dei processi.

Nel caso in cui vi siano interazioni tra acquirente e venditore tramite il mercato e incentivi di profitto, i quali garantiscono che l'acquirente sia motivato a ottenere le migliori condizioni possibili e che il venditore sia motivato a perseguire l'efficienza in modo da attirare clienti, si creano contratti di mercato con incentivi forti.

In caso di integrazioni verticali, la relazione tra fornitore e cliente è governata da sistemi di gestione aziendale, invece che da incentivi di mercato, per cui vi sono incentivi deboli alla performance.

Tipi di relazioni verticali sono i contratti a lungo termine, le partnership con i fornitori e il franchising, ma per scegliere il tipo di relazione e la forma contrattuale più idonea, bisogna considerare l'allocazione del rischio, verificandone l'efficienza e la struttura degli incentivi.

Oltre a relazioni verticali, vi sono interdipendenze attuate e realizzate attraverso la definizione di strategie orizzontali, che definiscono il portafoglio di business, coordinandone gli obiettivi e le strategie.

In assenza di strategie orizzontali le unità di business possono agire in modo tale da ridurre la loro capacità di sfruttare le interrelazioni per effetto di una maggiore complessità della struttura organizzativa e del controllo, come l'indebolimento dello spirito imprenditoriale delle aree di business e il rischio di favorire la copertura delle cattive performance a livello di singola area di business.

Il processo di formulazione della strategia orizzontale si fonda su sette momenti: identificazione di possibili interrelazioni tra i business della struttura strategica aziendale; identificazione delle interrelazioni che potrebbero essere sviluppate con aree di business dove l'impresa non è attualmente presente; valutazione dell'impatto delle interrelazioni individuate sulla creazione o il rafforzamento del vantaggio competitivo; identificazione delle interrelazioni con i concorrenti; selezione delle interrelazioni rilevanti; sviluppo di una strategia orizzontale coordinata migliorando le relazioni più importanti; creazione di meccanismi organizzativi per assicurarne la realizzazione.

I sistemi di gestione orizzontali si fondano su procedure che interessano la pianificazione strategica orizzontale, le procedure di governo orizzontale, meccanismi di incentivazione orizzontale.

Gli ultimi anni hanno fatto registrare una sempre maggiore diversità di relazioni verticali intermedie, che hanno cercato di riconciliare la flessibilità e gli incentivi delle transazioni di mercato con la stretta collaborazione tipica dell'integrazione verticale, disincentivando comportamenti opportunistici attraverso l'acquisizione di quote azionarie e gli accordi di condivisione dei profitti.

I benefici di questa politica si riferiscono a riduzioni di costo, a vantaggi amministrativi e manageriali, ad un potere di mercato difensivo che si basa su un sistema di barriere e ad un potere di mercato offensivo, rispetto all'entrata in nuovi business e alla differenziazione.

Il rovescio della medaglia è indicato da incrementi di costi fissi, perdita di flessibilità e problemi di equilibrio tra le varie fasi della catena del valore.

Negli anni '80 e '90, però, oltre all'espansione a livello internazionale di molte imprese, vi è stato un fenomeno di *downsizing* (rifocalizzazione), attraverso cui le imprese hanno ridotto il proprio livello di diversificazione, concentrandosi sul *core business* e il grado di integrazione verticale, attraverso l'esternalizzazione di molte attività.

La diffusione dell'esternalizzazione e della deintegrazione verticale ha dato vita a una nuova forma organizzativa: l'impresa virtuale, in cui la funzione principale dell'impresa è coordinare le attività di una rete di fornitori, mantenendo comunque

le competenze architettoniche necessarie a gestire le diverse capacità di partner e fornitori.

Tra le strategie globali che interessano imprese multinazionali è opportuno considerare l'importanza dell'internazionalizzazione, che è capace di penetrare e modificare l'ambiente competitivo delle imprese, apre i mercati nazionali alla concorrenza di nuovi produttori e crea nuove opportunità di business per imprese grandi e piccole.

L'impresa è internazionalizzata quando assume consapevolmente (strategia, organizzazione, azioni operative) un orientamento allo sviluppo in più aree geografiche, costituendo il vantaggio competitivo a livello sovralocale, enfatizzando il ruolo della grande impresa multinazionale ancorata alle economie di scala.

Essa procede attraverso due meccanismi: il commercio internazionale e gli investimenti diretti esteri.

Vi sono tre aspetti ambientali che generano una notevole spinta all'internazionalizzazione: quella dei mercati, della concorrenza e in generale dell'ambiente rilevante per l'impresa; il miglioramento delle condizioni e la diminuzione dei costi relativi alle comunicazioni e ai trasporti tra aree geografiche diverse; la saturazione del singolo mercato locale.

L'ultima strategia di questo tipo che merita di essere analizzata è la diversificazione, che è motivata dal perseguimento di tre obiettivi fondamentali: crescita, riduzione del rischio e aumento della redditività.

E' possibile evidenziare tre dimensioni della diversificazione: la direzione (oggetto della diversificazione), l'estensione (considera i confini raggiunti attraverso le direzioni seguite, realizzando nuovi posizionamenti), l'intensità (grado di diversificazione realizzato rispetto a posizionamenti precedenti)<sup>7</sup>.

Nella misura in cui lo status, la sicurezza e il potere dei manager sono strettamente legati alle dimensioni dell'impresa che essi controllano, ci sono buone probabilità che essi privilegino la crescita a discapito della redditività,

---

• 7 Mottura P., op.cit., pp.117-127

considerando fattori interni ed esterni all'impresa.

La seconda causa della diversificazione è il desiderio di realizzare una ripartizione del rischio.

Ne consegue che bisogna intendere la diversificazione nel caso che estenda il controllo dell'impresa su numerosi business indipendenti il cui flusso di cassa non viene influenzato dalla gestione comune: in questa maniera la diversificazione ridurrà il rischio.

Tutto ciò è formalizzato dal CAPM (Capital Asset Pricing Model), la cui teoria afferma che il rischio rilevante per determinare il prezzo di un titolo non è il rischio complessivo, ma il rischio sistematico.

La diversificazione non riduce il rischio sistematico, ma quello specifico, quindi nel caso di un mercato azionario efficiente essa non apporta alcun beneficio agli azionisti, ma potrebbe essere vantaggiosa per altri *stakeholders*.

Possono essere analizzati due tipi di approcci per le scelte di diversificazione, a seconda che siano esogene (*demand-side*) o esogene (*supply-side*).

Nel caso di approccio *demand-side*, la struttura del settore influenza in maniera fondamentale l'andamento dell'impresa; nel caso *supply-side* la struttura interna dell'impresa influenza l'ambiente di riferimento.

Tornando all'ipotesi secondo cui la strategia di gruppo dovrebbe essere volta al perseguimento degli interessi degli azionisti, Michael Porter, uno dei maggiori contribuenti della teoria della strategia manageriale, propone tre test essenziali da eseguire per decidere se la diversificazione creerà effettivamente valore per gli azionisti: il test di attrattività (settori scelti per la diversificazione devono essere strutturalmente attrattivi); il test costo in entrata (il costo di entrata non deve capitalizzare tutti i futuri profitti); il *better-off* test (la nuova unità deve ottenere un vantaggio competitivo dal suo legame con l'impresa).

La diversificazione ha il suo peso anche quando si tratta di vantaggio competitivo, infatti essa può accrescere la redditività di un'impresa aumentandone il potere di mercato con politiche di prezzo predatorie effettuate dalle imprese globali, le quali finanziano le loro battaglie competitive nei singoli mercati ricorrendo a sussidi incrociati (*dumping*).

Vi è poi il meccanismo dell'acquisto reciproco (*bundling*), attraverso il quale un'impresa diversificata può estendere il proprio monopolio da un mercato a un altro correlato in modo più diretto, vendendo i due prodotti in un unico pacchetto; l'acquisto reciproco, attraverso cui si può incrementare la quota di mercato delle sue attività tramite accordi di acquisto reciproco con i clienti e privilegiare come fornitori quelle aziende che sono a loro volta fedeli clienti di altre imprese di mercato.

L'ultimo meccanismo simile è quello di tolleranza reciproca (mutuo supporto), che considera i modelli di concorrenza multimercato tra imprese diversificate, con cui la teoria dei giochi spiega il caso di imprese che si incontrano in più mercati geografici per lo stesso bene o servizio.

Per vantaggio competitivo, quindi, si intende la capacità di individuare ed implementare le interdipendenze strategiche tra i business del proprio portafoglio, favorendo una riduzione dei costi o lo sviluppo di elementi di differenziazione, trasferendo le conoscenze relative alla realizzazione di una particolare attività.

Se per correlazione si intende la possibilità di trasferire risorse e competenze tra unità e business, bisogna considerare che le decisioni di diversificazione avvengono sulla base della correlazione percepita, più che di quella effettiva, per cui esiste una logica dominante che si riferisce alla percezione che i manager hanno del principio che lega le diverse attività della loro impresa.

La struttura multidivisionale è una modalità di gestione dell'impresa diversificata, i cui punti di forza sono: l'adattamento alla razionalità limitata (decentramento delle responsabilità gestionali); l'allocazione del processo decisionale (responsabilità decisionali operative divise da quelle strategiche); la minimizzazione dei costi di coordinamento (in caso di organizzazioni funzionali le decisioni su uno specifico prodotto o area di business devono essere sottoposte al vaglio dei vertici dell'impresa, prima di analizzare le informazioni e fare delle valutazioni); l'ottimizzazione globale invece che locale (perseguimento degli obiettivi di performance dell'impresa nel complesso).

Attraverso la struttura multidivisionale si ha un'efficiente allocazione delle risorse e si trova la soluzione ai problemi di agenzia, disciplinando il mercato dei capitali

e gli obiettivi del management all'interno dell'impresa diversificata.

I vertici di gruppo, con uno stile di direzione fatto di ruoli di tutorato, attraverso la diversificazione, devono creare valore per l'impresa che gestiscono, quindi si concentreranno sulla gestione del portafoglio (comprendendo decisioni di disinvestimento e allocazione delle risorse), sulla funzione di guida e controllo sulle singole attività, sulla gestione delle interdipendenze tra le diverse attività condividendo e trasferendo risorse e competenze.

Si cerca di considerare la direzione generale come una struttura a supporto delle aree d'affari e non come il vertice della gerarchia, spostando inoltre l'attenzione dai rapporti formali verso le interazioni informali, decentrando a livello divisionale il processo decisionale in ambito strategico e operativo, diffondendo quindi la visione della direzione generale e, in particolare, dell'amministratore delegato come forza trainante del cambiamento rispetto a modelli ormai superati.

## **Capitolo 3: Attuazione delle strategie organizzative applicate al sistema bancario : modelli di organizzazione bancaria e forme istituzionali**

### **3.1 L'evoluzione delle forme istituzionali e dei principi bancari**

Il riferimento fondamentale del ragionamento è sempre il paradigma ambiente-strategia-struttura, considerando quest'ultima come sistema organizzato di risorse e di processi preordinati e finalizzati all'implementazione della strategia.

In linea di principio si può affermare che la struttura segue la strategia e che l'organizzazione è orientata nella sua politica a conservare assetti, regole e comportamenti utili per replicare nel tempo con modalità industriale l'attività cui è preposta, nel rispetto dell'efficienza e tenendo presente il criterio della *business experience*.

In generale sono tre i principi a cui si affida l'organizzazione bancaria: il principio della funzionalità, secondo cui l'organizzazione deve essere funzionale alla gestione economica dell'attività, ponendo attenzione ai propri caratteri specifici, distintivi e qualificanti; il principio dell'efficacia, con cui bisogna perseguire gli obiettivi strategico-gestionali determinati; il principio dell'efficienza, per cui l'organizzazione si impegna a scambiare tutti gli input e gli output caratteristici della propria attività.

Dopo aver focalizzato l'attenzione sull'essenza del significato di organizzazione, si può affermare che quella aziendale di tipo funzionale è la più semplice e di solito si riferisce ad imprese dedite a una sola area strategica di affari, in un ambiente stabile o poco competitivo, nel senso che l'organizzazione viene progettata e costruita secondo diverse funzioni e a cui vengono dedicate specifiche unità organizzative, consentendo un controllo dei costi a livello di singola funzione, favorendo così lo sviluppo di competenze specifiche.

La struttura divisionale permette rapidità di risposta alle variazioni del *business environment*, stimola lo sviluppo di capacità manageriali, richiede il coordinamento degli obiettivi divisionali con quelli globali in ambienti altamente instabili ed eterogenei, con necessità di decentramento decisionale.

Similare a quest'ultima è la struttura a matrice che, attraverso tempestività di risposta agli stimoli ambientali produce un efficace coordinamento interfunzionale volendo assicurare prestazioni specialistiche.

Vi è anche la struttura per progetti che, attraverso un carattere di temporaneità, sviluppa le competenze gestionali e manageriali, persegue obiettivi specifici di business e finalizza le attività in termini di obiettivi, costi e tempi.

Diverso è il caso della struttura per area geografica, che prevede una divisione delle attività sulla base di aree geografiche ognuna delle quali presenta necessità e caratteristiche diverse, ma con un alto bisogno di reattività favorisce la differenziazione dei prodotti e delle strategie e ha bisogno di un buon coordinamento delle attività in un ambiente in continuo cambiamento.

La struttura orizzontale opera attraverso team interfunzionali per ottenere coordinamento tra le unità, organizzando i dipendenti intorno a processi chiave, fornendo un servizio migliore, favorendo la comunicazione ed il coordinamento, raggruppando le persone che si occupano dello stesso processo ed eliminando virtualmente, sia la gerarchia verticale, sia i confini tra unità organizzative.

Poiché vi è l'aumento delle dimensioni operative, che si struttura attraverso un'estensione territoriale, c'è l'interesse a creare una strategia di diversificazione in aree diverse, che interessino quindi funzioni relative alla gestione di quel territorio o ASA.

Questo tipo di organizzazione dedicata viene intesa come divisione, ciò sta a significare che viene attribuita l'intera responsabilità di gestione dell'attività. Essa deve quindi necessariamente possedere una dotazione minima di funzioni, fra le quali certamente quelle congeniali al miglior perseguimento dello scopo.

Una maniera per ottimizzare il modello funzionale, migliorandone la performance complessiva dell'impresa, è il modello divisionale, il quale sviluppa le funzioni settoriali per lo svolgimento di specifiche attività e, diversamente da quello funzionale, si caratterizza come centro di profitto con una responsabilizzazione formale rispetto al risultato economico raggiunto.

Il principio fondante della divisionalizzazione è l'*empowerment*, basato

sull'attribuzione di poteri, ma anche di responsabilità<sup>8</sup>.

L'evoluzione di questo modello organizzativo è quello multidivisionale, che consiste nell'attuazione di processi di riorganizzazione profonda, accomunando e unificando i fattori comuni, per cui si ha una nuova struttura organizzativa composta da: unità organizzative prevalentemente dedicate ad attività sui mercati (divisioni); unità organizzative prevalentemente dedicate alle attività di produzione (servizi che presentano vantaggi dovuti all'accentramento); unità organizzative prevalentemente dedicate ad attività di servizio specialistico (razionalizzazione di investimenti); unità organizzative dedicate ad attività di servizio caratterizzate da una prevalente funzione di coordinamento (pianificazione, risk management).

La forma organizzativa multidivisionale (*M-form*) viene considerata come un passaggio epocale dall'organizzazione funzionale, in quanto essa è caratterizzata da una maggiore efficienza (redditività), una crescente efficacia competitiva su diversi mercati, una focalizzazione più mirata alla gestione delle specifiche attività.

Il modello organizzativo multidivisionale e multifunzionale è stato creato per il razionale ed efficiente impiego delle risorse, per puntare al raggiungimento di un certo vantaggio competitivo; tutto questo coerentemente con il principio della sostenibilità delle strategie in termini di *governance* dell'intermediario finanziario.

La scelta dell'accentramento è spesso necessaria, inizialmente, poiché si cerca di governare il cambiamento, in una fase transitoria da uno stato organizzativo a quello successivo; inoltre si costruisce una cultura unitaria dell'intermediario finanziario, che sia concentrata sulla diversificazione.

Avendo prima evidenziato l'importanza dell'*empowerment*, bisogna sottolineare che esso esprime la sua funzione durante il momento successivo, di decentramento decisionale, in cui si hanno assetti organizzativi stabili e consolidati.

La compatibilità fra l'efficienza operativa, realizzata con la differenziazione

---

• 8 Mottura P., Paci S.(2009), *Banca. Economia e gestione*, **Egea**, pp.297-299

organizzativa e l'accentramento funzionale da un lato, e dall'altro l'efficacia imprenditoriale, ottenibile con il decentramento decisionale per obiettivi, dipendono dalla capacità organizzativa di rendere sinergiche le diversità e convenienti le interdipendenze delle unità organizzative presenti nel modello complessivo.

Il modello di decentramento è il grado in cui la funzione decisionale è distribuita nell'organizzazione.

L'orientamento al decentramento è stato incoraggiato da diversi fattori: fusioni e aggregazioni fra banche, dispersione geografica, diversificazione di attività, *customer orientation*, enfasi al modello manageriale.

La tendenza al decentramento ha il vantaggio di liberare l'Alta Direzione da responsabilità di supervisione quotidiana, permettendole invece di concentrarsi su obiettivi globali. Porta il punto critico della presa di decisione più vicino al punto di azione, cioè ai problemi e alla realtà, contribuendo a far accettare e a interiorizzare gli obiettivi parziali richiesti a ciascuna unità decentrata.

Altri vantaggi sono quelli di favorire la flessibilità economico-operativa e la velocità di risposta ai mutamenti esterni, e la possibilità di motivare le risorse umane, dando loro l'opportunità di svolgere lavori che richiedono più iniziativa e responsabilità.

Aspetti negativi sono: l'indipendenza delle unità decentrate che può provocare conflitti di interesse all'interno dell'organizzazione; lo scoraggiamento all'adozione di soluzioni innovative per via dei lunghi tempi richiesti dal potere decisionale; l'indebolimento delle economie di scala; i costi aggiuntivi per la possibilità di duplicazione di enti di staff in unità separate; la difficoltà nel presidio delle coerenze fra le politiche gestionali dei centri di profitto e gli indirizzi strategici del corporate.

Di fronte al cambiamento e alla complessità, il valore dell'azione e del comportamento manageriale si misurano nella capacità di promuovere un modello organizzativo con forti valenze imprenditoriali.

E' opportuno considerare anche l'importanza del mercato interno, in cui vengono effettuate relazioni di scambio, definendone l'oggetto. Il mercato può essere

chiuso o aperto.

Si scelgono vie alternative a un mercato chiuso quando si sceglie di fondare il funzionamento del mercato interno su un sistema di prezzi di trasferimento riscontrabili in modo trasparente rispetto a *benchmark* esterni; oppure quando vi è la possibilità di superare il paradigma restrittivo del mercato interno chiuso governandone l'apertura, cioè consentendo alle unità organizzative di acquistare e vendere sul mercato esterno.

L'apertura del mercato interno verso mercati esterni è, quindi, motivata dal fatto che il mercato interno chiuso è una soluzione organizzativa insoddisfacente e non particolarmente efficiente ed efficace: se si vuol inglobare il mercato nell'organizzazione multidivisionale, occorre aprirsi a mercati esterni.

Questo è il caso del modello *open architecture*, in cui le divisioni possono approvvigionarsi anche esternamente, le fabbriche possono offrire i propri prodotti anche al mercato esterno e i centri di servizio possono estendere la loro attività, offrendo i servizi anche alla clientela esterna, secondo una politica di *outsourcing*. Volendo quindi generalizzare, si può affermare che forme istituzionali di organizzazioni sono il modello monosoggettivo e quello plurisoggettivo.

Nel primo caso l'impresa si configura come un'unica società per azioni all'interno della quale l'organizzazione multidivisionale definisce le modalità di funzionamento: si tratta della banca universale.

Nel secondo caso l'impresa si configura come un insieme di società per azioni cui sono attribuite attività e funzioni, secondo il criterio della divisione del lavoro e della specializzazione del gruppo bancario e del *network* di intermediari finanziari.

L'innovazione distributiva nelle banche aumenta nella rete la disponibilità di risorse da dedicare al cliente e consente di migliorare il servizio, contenendo i costi.

Ci saranno quindi casi di relazioni di tipo proprietario, con una situazione di controllo formalmente discendente, altri casi con una situazione di controllo ascendente di tipo federale.

Inoltre è opportuno analizzare il legame stretto fra conflitti di interesse e modelli

organizzativi. L'esperienza in passato lo ha più volte evidenziato, ma tale relazione emerge anche dalla semplice constatazione che tanto più ampia è la varietà delle attività svolte dallo stesso istituto, che è massima per definizione nella banca universale, tanto più elevata è la probabilità che insorgano fattispecie di conflitto<sup>9</sup>.

L'esame dell'evoluzione storica dei principali modelli adottati e delle norme che ne hanno condizionato la scelta evidenzia il rilevante ruolo che tali conflitti hanno avuto. Essi rientrano fra i principali *drivers* del cambiamento.

Il mancato rispetto delle regole di "sana condotta" ha costituito la ragione che ha determinato il passaggio da un modello all'altro non solo in Italia, ma anche a livello internazionale. Si pensi al principio della specializzazione fra aziende di credito ed istituti di credito speciale nella legge bancaria del 1936 nel nostro paese, nonché al Glass-Steagall Act del 1933 negli Stati Uniti, che sono stati emanati entrambi, come è noto, dopo una profonda crisi economica e finanziaria.

Il principio della specializzazione fra aziende di credito che concedevano credito a breve termine e gli istituti di credito speciale ai quali era riservato il credito a scadenza protratta si basava sulla scelta di evitare un eccessivo squilibrio fra attività e passività, ma anche, unito ai limiti alle partecipazioni azionarie detenute, di evitare di legare le sorti delle banche a quelle delle imprese industriali loro clienti.

Negli ultimi due decenni il sistema bancario ha vissuto un'intensa evoluzione sia per rilevanti modificazioni nell'ambiente di riferimento (legate all'innovazione finanziaria e alla tecnologia), sia per minori vincoli normativi all'operatività bancaria.

---

<sup>9</sup> Ruozì R.(2008), *Le disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*, **Economia e diritto del terziario**, vol.20, n.1

In un contesto di crescente concorrenza le banche hanno cercato, fra l'altro, di adottare strategie e soluzioni organizzative capaci di migliorare i risultati economici.

I *drivers* che hanno determinato la trasformazione dei vari modelli organizzativi sono di varia natura.

Fino agli anni '80, l'attività bancaria si svolgeva in un contesto poco competitivo, mentre era oggetto di forti vincoli normativi in materia di sportelli, specializzazione operativa, istituzionale e temporale con meccanismi organizzativi di tipo pubblicistico.

La differenziazione degli assetti organizzativi non veniva percepita come possibile fattore competitivo.

Dal punto di vista organizzativo, prevalevano strutture accentrate, di tipo gerarchico-funzionale, con un'articolazione territoriale dotata di limitata autonomia.

Le strutture di tipo "unitario" (o "funzionale" o "gerarchico-funzionale") erano caratterizzate da un'accentuata ripartizione dei compiti fra le diverse unità organizzative e nel contempo da una elevata concentrazione dei poteri decisionali, non solo in materia strategica ma anche operativa, presso le unità centrali. Anche a seguito della nascita delle prime società del parabancario (in particolare leasing, factoring, credito al consumo), nella seconda metà degli anni '70 iniziarono ad affermarsi i primi gruppi che saranno oggetto di una specifica disciplina legislativa negli anni '90, e in primo luogo dalla "legge Amato" (legge del 30 luglio 1990, n. 218 e il d.lgs. 356 del 20 novembre 1990) che regolamentava il gruppo bancario polifunzionale.

La normativa, ripresa poi sostanzialmente dal Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia (d.lgs. 1o settembre 1993, n. 385), si fondava sull'esigenza di salvaguardare la stabilità del gruppo nel suo complesso e di gestirne in modo unitario l'eventuale crisi.

La capogruppo, ai sensi di tali norme, veniva ad assumere un ruolo centrale e doveva esercitare varie forme di controllo: un controllo strategico nel definire gli obiettivi, un controllo gestionale volto a preservare le condizioni di equilibrio ed

un controllo tecnico-operativo finalizzato alla valutazione dei profili di rischio apportati al gruppo dalle singole controllate.

Con la privatizzazione delle banche pubbliche il modello giuridico di riferimento divenne la società per azioni.

Il recepimento della seconda direttiva comunitaria bancaria (d.lgs. n. 481/1992) ha portato all'adozione dei principi di mutuo riconoscimento e di vigilanza prudenziale, che sanciscono la fine della specializzazione istituzionale, operativa e temporale, e all'introduzione del modello della banca universale come schema alternativo a quello del gruppo bancario.

In particolare, il modello della banca universale consente, per la prima volta, lo svolgimento all'interno di una singola entità giuridica dell'intera gamma delle attività bancarie e finanziarie, con alcune eccezioni peraltro sempre più circoscritte (ad esempio la gestione collettiva del risparmio).

In seguito alla neutralità della normativa per l'uno o l'altro modello, la scelta fra il gruppo e la banca universale è stata dettata dalle scelte strategiche degli azionisti e del *management* in considerazione dei rispettivi vantaggi e svantaggi: in estrema sintesi, il gruppo consente la possibilità di separare meglio i rischi derivanti dalle attività svolte dalle diverse componenti e di evitare conflitti di interesse legati all'esercizio congiunto di più tipologie di business, mentre la banca universale, mediante l'adozione dell'assetto multidivisionale, consente una migliore gestione della diversificazione e una più completa realizzazione delle economie di scala e di diversificazione.

La struttura di gruppo consente la massima varietà di modelli organizzativi, coinvolgendo la capogruppo (intermediario bancario che cura la direzione unitaria del gruppo) ed operatori bancari, intermediari, e assicurativi (caratterizzati da rapporti partecipativi di cui si prefigge di salvaguardare l'autonomia e di enfatizzare la specializzazione): in questo contesto societario si abbinano vantaggi derivati dall'esercizio di svariate attività in un unico disegno strategico e imprenditoriale, e vantaggi di specializzazione, che consentono un elevato livello tecnico focalizzato su specifici prodotti.

La differenza tra gruppo e banca universale in effetti è più un modello giuridico-

istituzionale che una specifica formula organizzativa.

Lo sviluppo dimensionale e la progressiva diversificazione delle aziende di credito impongono un rafforzamento delle funzioni e dei processi di *governance*, in modo particolare nei gruppi decentrati o articolati in una pluralità di banche<sup>10</sup>.

Esistono due fondamentali tipologie di soluzioni organizzative per la *governance*: la costituzione di una *holding* non solo proprietaria, ma anche gestionale e operativa, che implichi la creazione di un *corporate center* come unità “laterale” in staff al vertice aziendale, tipica dei gruppi bancari di grandi dimensioni; l'incorporazione degli organi di coordinamento nella struttura della capogruppo, caratterizzante di norma i gruppi che si formano in seguito all'acquisizione di banche minori da parte di una banca di grandi dimensioni.

Per effetto della normativa la capogruppo deve mostrare un minimo grado di accentramento strategico e di controllo, ma il gruppo è compatibile con una molteplicità di modelli organizzativi: *holding* che controlla più banche tradizionali, ciascuna organizzata secondo formule di tipo gerarchico-funzionale; struttura di tipo divisionale, con le singole società specializzate per tipologia di business sostanzialmente equiparabili, per ruolo e indipendenza gestionale, a “divisioni esterne” di collegamenti di tipo orizzontale o schemi a matrice; presenza di configurazioni orizzontali o “imprese reti” interne al gruppo, per il presidio di specifiche aree strategiche d'affari.

Tra le altre motivazioni che spingono verso il gruppo bancario, vi è l'apertura della società ad investitori istituzionali e privati, favorendo l'apporto di nuove risorse finanziarie a titolo di capitale proprio, con conseguente effetto di risparmio di assorbimento di patrimonio da parte della capogruppo; e l'apertura della proprietà della società controllata, motivata dalla convenienza a sviluppare una *partnership* in cui il nuovo soggetto socio, oltre ad apportare risorse finanziarie, contribuisce con competenze distintive e proprietarie riguardanti le competenze in svariati settori.

Negli ultimi venti anni si è assistito a una massiccia presenza di casi di gruppi

---

• 10 Frigerio C.(2004), *Innovazione di processo nelle banche italiane: tra tecnologia e organizzazione*, **Credito popolare**, vol.11, n.1

bancari, formati per aggregazione di società diverse, i quali, anche se più complessi e articolati, tendono all'accentramento gestionale.

Il gruppo bancario è una forma istituzionale determinata da due motivazioni diverse, che si riferiscono da un lato all'ordinamento e alla regolamentazione, con l'obiettivo di specializzare le aziende per attività; dall'altro vi è la modalità per acquisizione, con cui le strategie di crescita dimensionale e di diversificazione sono state eseguite.

Il gruppo bancario aperto è, però, una prospettiva più innovativa del modello di banca universale, ma è stata poco considerata, nonostante la possibilità di avvantaggiarsi di architetture aperte; della possibilità di scomporre, modificare e ricomporre il portafoglio di attività; di esternalizzare attività e fasi di processo, di apertura del mercato interno e in generale di scelte di deintegrazione verticale e orizzontale.

Vi è quindi una flessibilità maggiore, dovuta a relazioni proprietarie incorporate in titoli trasferibili e su strutture proprietarie frazionabili.

Nel tempo, la formazione del gruppo bancario precede l'adozione del modello divisionale, ma il momento in cui il modello organizzativo si pone realmente al servizio della strategia è quando subentra il modello multidivisionale, più funzionale alle strategie attuali delle grandi banche.

La strategia di *branding* assume un'importanza fondamentale, sia nel modello di banca universale che in quello di gruppo bancario.

Il *brand*, detto più comunemente marchio, genera identità e riconoscibilità, ed è utilizzato secondo diverse modalità: vi è un *brand* unico scelto da banche globali, e quindi universali, per voler dimostrare l'integrità e la compattezza della banca; vi è l'*umbrella brand*, che consiste nella scelta di una marca generale e trasversale, caratterizzata da sottospecificazioni per le diverse ASA o attività.

L'obiettivo delle banche è quindi quello di realizzare una strategia di *brand* che possa essere recepita dai clienti attraverso un modello unitario e unificante, che possa mantenere e sviluppare le potenzialità dei marchi locali, in modo tale da ottenere un'immagine coerente con il profilo di prossimità al cliente.

Come modello giuridico-istituzionale, il gruppo è caratterizzato dalla presenza di

più società formalmente indipendenti e rette da propri organi.

Ciò ha dei vantaggi potenziali, rappresentati dalla facoltà di espandere il campo delle attività svolte a parità di capitale impiegato, concentrando il capitale del soggetto controllante nell'impresa al vertice del gruppo e diluendo il capitale di rischio altrui tra le controllate; dal possibile sfruttamento del beneficio della limitazione della responsabilità patrimoniale; dalla maggiore facilità di concludere *joint venture*, alleanze strategiche o acquisizioni nella forma di scambi azionari; da motivazioni di natura fiscale; dalla maggiore semplicità di cedere o dismettere determinate attività.

L'esame della macrostruttura degli intermediari bancari però non può limitarsi a registrare la dicotomia tra banca universale e gruppo bancario, diventa invece più significativo indagare come, all'interno di questi schemi generali messi a disposizione dal quadro istituzionale, si configurino nei fatti i diversi assetti organizzativi, sulla base del diverso grado di specializzazione e di coordinamento, di autonomia e di accentramento effettivamente adottati. In genere, la ricerca di meccanismi di coordinamento e di specializzazione idonei a migliorare l'approccio verso la clientela, recuperare efficienza e consentire una maggiore capacità di governo dei rischi, sembra condurre a formule organizzative di tipo innovativo che in buona parte prescindono dalla tradizionale distinzione tra banca universale e gruppo bancario. Fra le configurazioni organizzative attualmente prevalenti si distinguono i fenomeni della societizzazione e del gruppo federale. Per societizzazione si intende la crescente segmentazione delle attività, all'interno dei gruppi bancari, in società autonome fortemente specializzate.

Essa comporta una tendenziale suddivisione del gruppo in: banca capogruppo; società specializzate per prodotto o per canale; società bancarie tradizionali, ma specializzate per area geografica o per segmento di clientela; società strumentali. È riscontrabile, in particolare, la presenza di apposite entità giuridiche indipendenti (banche o società dedicate) per il presidio dei singoli *business* o di singole fasi di processo.

La presenza di una pluralità di società specializzate molto snelle, oltre a

permettere il raggruppamento delle attività svolte secondo modalità idonee a minimizzare i costi, presenta vantaggi organizzativi in termini di flessibilità e quindi di efficacia nell'adempimento dei compiti di ciascuna società<sup>11</sup>.

Il modello del gruppo federale si distingue per la presenza di banche giuridicamente indipendenti, che hanno il compito di distribuire una gamma di prodotti del gruppo e di erogare il credito, e inoltre caratterizzate da un forte radicamento nel territorio di riferimento.

Le banche federate possono essere considerate come una delle tipologie di società specializzate, per area geografica di riferimento, esistenti all'interno dei moderni gruppi bancari.

Il modello del gruppo federale tende a coniugare i vantaggi del "leader di mercato geografico" con quelli del grande gruppo che dispone di una gamma completa di prodotti e servizi finanziari: il "localismo" con la globalizzazione<sup>12</sup>.

Tra le caratteristiche peculiari dello schema organizzativo del gruppo federale si possono evidenziare il mantenimento e la valorizzazione delle specificità del singolo distributore (marchio e relazioni di clientela).

Dopo decenni di forte sviluppo operativo, con l'ampliarsi della gamma di prodotti e servizi offerti, con i numerosi *shock* interni al sistema (il caso Credit Lyonnais e, nel nostro paese, quello del Banco Ambrosiano), ed esterni, con la forte crescita della concorrenza anche da parte di operatori non europei, le banche, in tutti i paesi maggiormente sviluppati, hanno adottato il modello universale, divenuto ormai quello prevalente.

---

<sup>11</sup> Balbi A.(2010), *Il modello organizzativo di pianificazione strategica nelle banche piccole e medie nel nuovo contesto di riferimento*, **Banche e banchieri**, vol.37, n.1

<sup>12</sup> Mottura P., op.cit., pp.233-234

Si tratta spesso di modelli cosiddetti *multispecialist*, con funzioni di governo e controllo direttamente legate al vertice, logicamente separate dalle funzioni di servizi condivisi (informatica, in primo luogo) ed una serie di *business unit*, talvolta in forma societaria, o di divisioni con un ampio grado di autonomia, raggruppate per prodotto, per segmento di clientela, per mercati e per aree geografiche.

Con riferimento alle ragioni che sostengono la banca universale, nonostante l'elevata complessità gestionale che comporta, va considerato che tale modello non è adottato tanto per le economie di scala, quanto piuttosto per quelle di scopo, grazie alla diversificazione operativa che la contraddistingue, e quindi per la possibilità di soddisfare appieno le richieste finanziarie dei clienti con un'ampia gamma di prodotti e servizi, e per la possibilità di superare eventuali ciclicità insite in talune attività, grazie appunto alla diversificazione operativa.

Ma è determinante soprattutto la possibilità di disporre di maggiori e migliori informazioni su clienti e mercati, sebbene proprio in questo importante punto di forza si ha la generazione di conflitti di interesse. Con l'affermarsi della globalizzazione, dapprima in Giappone, si va sempre più affermando il conglomerato finanziario, che ancora suscita non poche perplessità per la sua complessità, ovvero per le difficoltà di gestione e di controllo.

Un conglomerato finanziario è un gruppo costituito da soggetti la cui principale attività è di natura finanziaria.

Le componenti del gruppo soggette a regolamentazione operano in misura significativa in almeno due dei tre settori dell'attività finanziaria: quello bancario, quello assicurativo e quello dell'intermediazione mobiliare. Si tratta in effetti di due tipologie di *business* ben distinte: per le *investment bank*, il *core business* è rappresentato dall'assunzione di rischio, mentre per le banche commerciali esso è rappresentato dall'offerta di prodotti ormai sempre più standardizzati.

I grandi gruppi bancari si stanno avvicinando ad un modello che potremo definire "da grande distribuzione", con presenza diffusa su tutto il territorio nazionale e canali distributivi standardizzati.

La loro forza consiste nella massa critica che dovrebbe consentire di vendere gli stessi prodotti su larga scala, a condizioni di massima convenienza in termini di rapporto qualità-prezzo.

Per le banche locali lo strumento competitivo vincente sembra essere la personalizzazione del servizio, con orari di apertura più adeguati, effettiva prossimità al cliente anche nelle località più periferiche, flessibilità dei servizi. Le banche commerciali non hanno mai mostrato grande interesse per le *investment bank*, non certo per evitare l'insorgere di conflitti, quanto piuttosto a causa della variabilità dei risultati economici ottenibili in quest'area, che si riflette infatti in valutazioni di borsa ben inferiori (ad inizio 2006 erano valutate circa 12 volte i risultati e 2,5 volte il *book value*, in linea con le banche commerciali, la cui redditività è inferiore, ma molto più stabile). Anche la realtà italiana è molto composita. All'interno di molti gruppi continuano ad esistere intermediari bancari sostanzialmente di tipo universale che si affiancano a società specializzate.

Così pure, spesso, nei gruppi più complessi, la banca universale viene sostituita o affiancata da una pluralità di banche distinte e specializzate.

Anche i maggiori istituti di credito italiani hanno adottato un modello multispecialistico, con rilevanti specificità. Quando il *management* interviene sull'assetto organizzativo deve considerare le situazioni oggettive in cui la sua banca si trova e gli obiettivi che si vogliono raggiungere con operazioni di riorganizzazione, invece che cercare di dare attuazione ad elaborazioni teoriche, più o meno complesse.

Posto che non è stata dimostrata l'esistenza di un modello organizzativo migliore degli altri, le scelte in quest'ambito devono essere sempre il miglior *mix* di strategie che tengano conto soprattutto delle potenzialità interne, ma anche dell'ambiente competitivo che si ritiene esisterà al momento del completamento della riorganizzazione.

Nel sistema bancario italiano si è andato diffondendo fra le banche di grandi dimensioni un modello definito "del territorio", ad indicare la forte presenza locale.

Storicamente, il sistema bancario italiano è stato caratterizzato da istituti di credito di piccole dimensioni con un forte radicamento sul territorio di appartenenza; questo fattore ha consentito loro di sfruttare una migliore conoscenza dell'area su cui operavano ma, d'altro lato, ha comportato anche costi superiori che derivavano dai condizionamenti della classe imprenditoriale e politica locale. Le grandi banche non hanno ancora sfruttato le debolezze degli istituti minori e hanno manifestato un crescente interesse per strategie di ingresso più efficaci nelle realtà locali. Si sta, cioè, assistendo alla diffusione del modello di banca territoriale.

Le principali tendenze del contesto bancario attuale si fondano sull'obiettivo di ridurre le barriere all'entrata, su una crescente complessità strategica e sul rischio d'impresa.

Questi punti cardine si strutturano poi su due direzioni diverse; infatti si può notare che si incentiva il cambiamento dello scenario competitivo, attraverso l'internazionalizzazione del settore, le concentrazioni e l'ingresso di nuovi *players*. Vi sono poi nuove istanze strategiche, orientate allo sviluppo e alla difesa dei vantaggi competitivi (legame tra eccellenza operativa, *leadership* di prestazione e *customer intimacy*, che sta assumendo un peso dominante nei business di servizi ad alto livello di competitività), e a un tipo di organizzazione maggiormente focalizzata sulla strategia.

I fattori di successo della competitività sono quindi legati al risultato e alla sua continuità, al valore che è racchiuso nel patrimonio (clienti, organizzazione) e nello scambio, ma, in maniera fondamentale, l'organizzazione si differenzia e si focalizza in base alle finalità strategiche di *business*.

Un tipo di differenziazione delle strategie di sviluppo del valore è la segmentazione del *business*.

Infatti, come effetto del processo di diversificazione, il *business* di una banca è costituito da un insieme sempre più articolato di prodotti, mercati, clienti e tecnologie.

Il processo di progettazione si struttura principalmente sulla scelta del modello organizzativo, poi sull'accorpamento delle funzioni attraverso scelte di

integrazione verticale e poi su scelte di ottimizzazione della struttura verticale, secondo cui è necessario costruire la struttura di coordinamento nel rispetto degli standard di ampiezza, dei criteri di minimizzazione delle sovrastrutture, dell'effettiva necessità di integrazione delle funzioni sottoposte.

Pertanto il processo di formulazione delle strategie deve partire da una valutazione preliminare della differenziazione presente all'interno del campo di attività della banca, con l'esigenza di individuare aree di *business* diverse, caratterizzate da specifiche regole da seguire per avere successo, attivando strategie mirate.

Le considerazioni fin qui esposte valgono per organismi di dimensioni rilevanti, mentre numerose banche minori spesso con forme giuridiche speciali, quali le nostre banche popolari e le banche di credito cooperativo, riescono a raggiungere performance di rilievo con l'adozione di un modello diverso: quello del gruppo di categoria.

Il modello cooperativo continua a giocare un ruolo significativo anche in Europa, registrando un trend di crescente integrazione.

I principali benefici che i membri dei gruppi bancari di natura cooperativa vantano, rispetto alle banche che appartengono ad un *network* integrato o operano indipendentemente da ogni *network*, sono: meccanismi di supporto mutualistico molto forti, rilevanti quote di mercato particolarmente nel *retail banking*, strategie e politiche di *marketing* comuni, notevoli sinergie sia dal lato dei costi sia da quello dei ricavi e sistemi di *risk management* unificati.

Questi gruppi si caratterizzano in Europa per essere focalizzati sul mercato *retail* con il beneficio di poter contare sui depositi per il *funding*; mostrano una redditività costante, anche se ancora non a livelli ottimali, una buona qualità del credito e una solida capitalizzazione.

Tuttavia, è sempre più difficile distinguere le banche cooperative (soprattutto i gruppi maggiori) dalle altre, poiché anch'essi stanno entrando in business non-*retail* e hanno accesso ai mercati azionari direttamente o attraverso società controllate.

In un contesto di crescente concorrenza, le banche cooperative devono in primo luogo affrontare la sfida di mantenere e migliorare i livelli attuali di redditività,

senza però aumentare la variabilità della loro base reddituale e senza perdere quote di mercato.

È ragionevole ritenere comunque che nella maggior parte dei casi le banche cooperative si focalizzeranno sul loro *core business* (il *retail*) proseguendo nell'obiettivo di una crescente diversificazione delle fonti di ricavo attraverso un miglior *cross-selling*, e di un continuo miglioramento dell'efficienza di costo. Una crescente integrazione all'interno dei *network* esistenti è probabile che porti a gruppi cooperativi più omogenei e forti. Così come un'ulteriore razionalizzazione, insieme al consolidamento, miglioreranno l'efficienza del settore in alcuni paesi, come ad esempio in Italia. Il potenziale per ulteriori significative integrazioni nel settore domestico è ancora rilevante in Italia fra le banche popolari e le banche di credito cooperativo.

Meno probabili appaiono le integrazioni *cross-border* poiché, date le caratteristiche di *governance* e di prevalente attività locale, è ragionevole ritenere che esso rimanga un *business* prevalentemente domestico. Per il vero, alleanze *cross-border* sono state già create all'interno del settore, ma con risultati modesti. La varietà delle scelte organizzative e la difficoltà nel delineare il *trend* evolutivo si manifesta in tutta la sua complessità soprattutto nella *bancassurance* (vendita di prodotti assicurativi tramite il canale di vendita bancario).

Molte banche internazionali sono strutturate come conglomerati, con società bancarie e assicurative controllate da una unica holding, ma non necessariamente interagenti fra loro.

L'offerta di prodotti assicurativi da parte delle banche può avvenire secondo vari modelli organizzativi.

Si distinguono fra le forme più significative la *partnership* (ad esempio, in Germania, Amb Generali e Commerzbank), la joint venture, la società captive (come nel caso di Mps Vita, controllata al 100% da Banca Monte dei Paschi di Siena).

In particolare vi sono casi di vendita di prodotti assicurativi da parte delle banche nell'ambito di un modello definito solitamente di *bancassurance*, che può assumere varie forme che si possono riflettere con maggiore o minore intensità sui

potenziali conflitti di interesse.

### **3.2 Le strategie di diversificazione dei grandi gruppi bancari e il processo di internazionalizzazione dei campioni nazionali**

Gli effetti dovuti allo scenario evolutivo del contesto di business e le implicazioni organizzative si possono differire, considerando prima il cambiamento dello scenario competitivo, attraverso la concentrazione del sistema, l'ingresso dei nuovi *players* e l'internazionalizzazione del settore.

Nuove istanze strategiche si sono ottenute attraverso lo sviluppo e la difesa dei vantaggi competitivi, attraverso le strategie di *customer intimacy*, che stanno assumendo un peso dominante nei business di servizi ad alto livello di competitività, per raggiungere prima la *leadership* di prestazione e poi l'eccellenza operativa.

Il vantaggio competitivo tende quindi a spostarsi dall'offerta alla relazione e il focus dell'organizzazione dal prodotto al mercato e al cliente, differenziandosi e focalizzandosi in base alle finalità strategiche di business.

Si arriva quindi a parlare di organizzazione focalizzata sulla strategia, la cui struttura potrà diventare corta, leggera e integrata.

Le direttrici strategiche delle banche si indirizzano quindi verso lo sviluppo dimensionale e la diversificazione (assetti aziendali e *governance*), l'estensione e la specializzazione delle aree di attività (strutture e modelli organizzativi), l'ottimizzazione complessiva del sistema-azienda (disegno e funzionamento delle unità organizzative).

Le opzioni realizzative della diversificazione si identificano verso l'integrazione (scelta di produzione diretta mediante la proprietà e la gestione delle combinazioni produttive nel mercato dei fattori) e verso l'esternalizzazione (scelta di acquisto da fornitore esterno di prodotti e servizi necessari per alimentare l'offerta nella nuova Asa obiettivo nel mercato dei prodotti).

Come effetto del processo di diversificazione, il business di una banca è costituito da un insieme sempre più articolato di prodotti, mercati, clienti e tecnologie.

La diversificazione può assumere un'identità diversa a seconda che consista nell'ingresso in ASA appartenenti all'intermediazione bancaria (*cross-business*), in un'intermediazione finanziaria più estesa (*cross-sector*), o nell'internazionalizzazione dell'attività (*cross-border*).

Analizzando la tipologia di diversificazione *cross-business*, si nota sempre maggiormente l'attitudine della banca maggiore a configurarsi come banca globale, diversificandosi progressivamente rispetto ad ASA già consolidate.

Diversamente accade nel caso *cross-sector*, in cui si combina l'attività assicurativa con quella bancaria, secondo il modello di *bancassurance* si persegue il fine di produrre valore, sfruttando l'opportunità di focalizzare l'attenzione strategica e le risorse verso le attività che generano maggiore rendimento ponderato per il rischio. Ciò comporta però difficoltà organizzative e di governo.

La diversificazione *cross-border* è quella maggiormente seguita dalle grandi banche, poiché la globalizzazione finanziaria conferisce carattere di internazionalità all'attività finanziaria, in maniera particolare nell'investment banking, ed implica un livello più elevato di concorrenza da cui derivano reali vantaggi per i clienti.

Bisogna, tuttavia, far attenzione al peso dei costi di transazione, che hanno origine da caratteristiche specifiche dell'impianto normativo di ogni singolo Paese.

Le grandi dimensioni operative creano vantaggi rispetto alla mitigazione dei vari rischi caratteristici dell'attività e generano prospettive di ingresso nei mercati esteri, come una possibile linea di sviluppo.

E' il caso dei cosiddetti "campioni nazionali", cioè le banche o i gruppi che cercano di conquistare un posizionamento internazionale, per cui scalano le prime posizioni nei mercati domestici, possono contare su operatori specializzati (elevata concentrazione territoriale in grado di assicurare una consistente quota di mercato locale, attraverso la personalizzazione del servizio e la concentrazione sulla distribuzione), e *selective conglomerates*, basati su un'elevata diversificazione geografica e su un'importante quota di mercato domestico; tutto ciò attraverso un'offerta di prodotti integrata e diversificata e un servizio alla clientela di elevata qualità.

Ci sono però, anche ostacoli che si pongono davanti a questi tipi di strategie di diversificazione: può accadere la defocalizzazione di essa, a causa dell'elevata numerosità di ASA; l'abbassamento dell'efficienza organizzativa, dovuta alla complessità; la possibile presenza di conflitti di interesse, in caso di integrazione di *brand* considerati incoerenti o di attività fra banche e clienti (un esempio è quello tra *corporate* e *private banking*).

Un caso di diversificazione *cross-border* che ha prodotto giovamenti è quello dell'intermediazione mobiliare, inizialmente considerata come necessaria diversificazione dell'intermediazione creditizia ormai matura, che ha consentito un cambiamento radicale dell'attività creditizia, attraverso la specializzazione della banca come *originator* di prestiti, il trasferimento della tradizionale funzione di *asset holder* ad altri investitori e il mantenimento del ruolo di *trader, broker e lender*, rispetto ai mercati mobiliari.

Ciò aumenta la capacità di intermediazione della banca: attraverso la cartolarizzazione di attività non liquide, viene rigenerata la capacità di indebitamento della banca e aumentata l'efficienza di allocazione del capitale proprio, a vantaggio del profilo rischio-rendimento.

Spostando l'attenzione verso una prospettiva internazionale, si può notare che le banche europee hanno individuato nella gestione del risparmio per conto della clientela una delle aree di attività in grado di consentire il recupero, almeno parziale, della riduzione dei margini sull'intermediazione tradizionale; esse hanno assunto un ruolo propulsivo nella crescita fatta registrare negli anni passati dal risparmio gestito, avvantaggiandosi del proprio potere distributivo e delle economie di diversificazione conseguibili attraverso l'offerta integrata di un'ampia gamma di prodotti e servizi di natura creditizia, mobiliare e assicurativa. Solo per i grandi gruppi bancari l'allargamento dell'attività verso i servizi di *asset management*, di *investment banking* e di assicurazione si è tradotta in una rilevante trasformazione operativa e organizzativa, con la costituzione di divisioni distinte per i diversi business in cui si articola l'attività del gruppo.

Nell'evoluzione dell'attività bancaria e finanziaria più recente, si è soliti identificare le seguenti cinque macro aree strategiche d'affari: *Retail Banking*

(rappresenta l'area tradizionalmente presidiata dalle banche commerciali e racchiude i servizi connessi al circuito prestiti-depositi e ai prodotti indirizzati alla clientela privata e alle piccole e medie imprese); *Investment Banking* e *Corporate Banking and Finance* (delinea generalmente un processo di raccolta di mezzi permanenti a favore degli emittenti, favorendone la distribuzione presso il pubblico, per cui a tale attività si associano i servizi di *Corporate Finance*, ovvero servizi di finanza mobiliare e di natura consulenziale inerenti alle operazioni di finanza straordinaria nonché le attività di *Venture Capital* riservate alle imprese nelle fasi di *start-up*); *Asset Management* (configura tipicamente l'insieme delle attività di gestione dei patrimoni, connesse all'evoluzione dell'industria del risparmio gestito sia con riferimento al cliente individuale, sia alla gestione istituzionale); *Private Banking* (l'insieme dei servizi finalizzati alla gestione del patrimonio degli individui ad alto reddito e patrimonio); *Assurance* (dà evidenza alle forme di collaborazione e di partecipazione tra banche e imprese di assicurazione).

In relazione al grado di internazionalizzazione dell'attività, tre sono le direttrici esplorabili: internazionalizzazione dei portafogli gestiti e della gamma produttiva, internazionalizzazione del team di gestione (multilocalizzazione dei centri produttivi in modo da massimizzare l'efficacia delle politiche di analisi e di *securities selection*), internazionalizzazione della clientela.

Il grado di internazionalizzazione dell'attività di *asset management* sembra essere strettamente correlato alla natura della clientela: maggiore è la quota di *business* istituzionale, maggiore è il presidio internazionale che il gruppo mantiene.

Le strategie di diversificazione perseguite dai principali gruppi bancari europei nell'*asset management* e nel *private banking* negli ultimi anni evidenziano continue e intense modifiche delle strutture organizzative che perseguono più nitidi percorsi di specializzazione produttiva in funzione delle scelte di presidio delle diverse tipologie di clientela.

Dall'analisi svolta è emerso che il peso che l'*asset management* e il *private banking* hanno rispetto agli altri *business* aziendali è molto differenziato all'interno delle principali banche europee: una rilevante attività di *asset*

*management e private banking* viene svolta tendenzialmente da banche globali e, sebbene con una rilevanza inferiore, da banche maggiormente orientate all'attività di *investment banking*.

In entrambi i casi si tratta di banche che hanno sviluppato elevate competenze specialistiche per operare con strumenti di mercato e un importante grado di diversificazione geografica, a cui si accompagna un'elevata reputazione; caratteristiche che possono essere condivise e utilizzate in alcune fasi della catena del valore propria di entrambi i *business* che portano alla realizzazione di elevati effetti sinergici<sup>13</sup>.

Dal punto di vista dell'internazionalizzazione dell'attività, il vero *global player* è quell'operatore che ha contemporaneamente presenza gestionale, operativa, di ricerca e di attività commerciale all'interno dei principali mercati di riferimento (Stati Uniti, Europa, Asia).

La tendenza alla specializzazione nella produzione, da parte degli *asset management*, di risparmio gestito *retail* e quindi alla netta distinzione tra fase produttiva e fase distributiva, è motivata dall'esistenza, nell'erogazione del servizio, di vantaggi comparati di costo e di qualità, riconosciuti alla specializzazione.

Questa situazione comporta un dialogo strategico continuo, ma maggiormente complesso, che punta all'eccellenza nella profittabilità.

Nell'attuale sistema bancario italiano si nota invece, il passaggio da un assetto in cui coabitavano banche locali e banche nazionali, a una configurazione dell'industria in cui il modello di banca territoriale sia un punto d'arrivo, potendone sfruttare i vantaggi a livello di dimensione e di *governance*.

La banca territoriale può essere considerata un punto di svolta nell'organizzazione di una banca nazionale, o momento evolutivo per una banca locale.

L'obiettivo è quello di esaltare i benefici attesi del territorialismo (flessibilità, vantaggi informativi), ridurne i rischi attesi (diseconomie, catture), al fine di raccordarsi al meglio con le imprese presenti sul territorio.

---

• 13 Alioto S., Baravelli M.(2006), *Banche e piccole medie imprese italiane nei processi di internazionalizzazione : problemi, strategie e modelli organizzativi*, **Newfin Università Bocconi**

A causa della crisi che attanaglia il settore bancario, si sente il bisogno di creare strategie innovative, anche a rischio di cambiare il modello operativo, per poter recuperare margini di redditività e tassi di crescita in calo.

Fondamentale è anche la *lean organization*, una tipologia innovativa di organizzazione, di cui possa beneficiare la banca, attraverso una guida nel mercato, un maggiore controllo delle esigenze della clientela e uno sviluppo ulteriore del *know-how* del personale di “*front-line*”.

Il prossimo futuro prevede un mix di canali distributivi, tradizionali e innovativi, questi ultimi saranno complementari e non sostitutivi degli sportelli; inoltre crescerà l'importanza strategica della relazione personale banca-cliente, nonostante le nuove opportunità offerte dalla tecnologia.

## Capitolo 4: Focus sul caso Intesa-Sanpaolo

### 4.1 Il modello organizzativo del gruppo bancario Intesa-Sanpaolo

Intesa-Sanpaolo nasce il 1° gennaio 2007 dalla fusione tra Banca Intesa e Sanpaolo-IMI.

Frutto del progressivo accorpamento di circa duecento istituti, la Banca ha saputo preservare le diverse culture e tradizioni locali, favorendo, al contempo, un processo di rafforzamento della nuova identità di gruppo a livello nazionale e internazionale.

L'attività di Sanpaolo ha inizio nel 1563, quando a Torino la Confraternita della Compagnia di San Paolo pone le basi del Monte di Pietà cittadino che si impegna a prestare denaro a bassissimi saggi di interesse per sottrarre i bisognosi dall'usura.

L'istituzione diviene una vera e propria banca nel XIX secolo. Nel 1950 assume la denominazione di Istituto Bancario San Paolo di Torino.

Banca Intesa nasce dall'unione di tre grandi istituti di credito, protagonisti della storia del sistema bancario italiano sin dal XIX secolo.

La Cassa di Risparmio di Milano, poi Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, fu costituita a Milano nel 1823 dalla Commissione Centrale di Beneficenza, nel corso dei decenni, riesce a ben coniugare impegno sociale e impegno economico in Lombardia, propria regione di competenza.

Nel 1991, contestualmente all'incorporazione del già controllato Istituto Bancario Italiano, l'attività bancaria viene conferita a una nuova società, la Cariplo S.p.A.

Il Banco Ambrosiano Veneto, nato nel 1989 dalla fusione fra il Nuovo Banco Ambrosiano e la Banca Cattolica del Veneto, attivo principalmente nel Nord Italia, avvia ben presto un processo di trasformazione che lo porterà ad operare su tutto il territorio nazionale attraverso l'acquisizione di diversi istituti bancari meridionali<sup>14</sup>.

---

• 14 Cesarini F.(2008), *Dal Nuovo Banco Ambrosiano a Intesa Sanpaolo: i passaggi di una storia di successo*, **Bancaria**, vol. 64, n.1

La Banca Commerciale Italiana, fondata nel 1894 da un pool di banche tedesche, austriache e svizzere, viene gestita inizialmente secondo il modello della “banca mista” diffuso in Germania; dopo che l’IRI ne acquisisce il controllo nel 1933, la Comit viene trasformata in banca di credito ordinario, con la qualifica di “Banca di interesse nazionale”: diviene protagonista del sistema bancario italiano, ma è tra tutti gli istituti, quello con la maggiore presenza all’estero.

Nel 1998 nasce Banca Intesa dall’integrazione di Cariplo e Banco Ambrosiano Veneto, mentre nasce Sanpaolo-IMI dall’integrazione dell’istituto San Paolo di Torino con l’Istituto Mobiliare Italiano (ente di diritto pubblico costituito nel 1931 per sostenere il finanziamento del sistema industriale italiano).

Risale, inoltre, al 2000 l’acquisizione da parte di Sanpaolo-IMI del Banco di Napoli, l’entrata nel capitale sociale della Cassa dei Risparmi di Forlì e della Romagna, che portano alla realizzazione di alleanze strategiche con importanti realtà creditizie italiane e straniere.

Nel 2001 Banca Intesa incorpora Banca Commerciale Italiana, acquisendo la denominazione IntesaBci, ma nel 2002 l’assemblea straordinaria muterà la denominazione sociale in Banca Intesa Spa.

Nello stesso anno Sanpaolo-IMI acquisisce gli istituti bancari del Gruppo Cardine, attivo nel Nord-Est e sulla dorsale adriatica.

Infine nel 2007 vi è la fusione tra Banca Intesa e Sanpaolo IMI, da cui nasce Intesa-Sanpaolo.

Intesa-Sanpaolo prosegue nel suo percorso di consolidamento e nel febbraio 2008 rafforza la sua presenza sul territorio con l’ingresso di Banca CR Firenze e delle sue controllate: le Casse di Risparmio di Civitavecchia, di Orvieto, di Pistoia e Pescia e della Spezia.

In un anno di grave recessione del sistema economico internazionale, Intesa-Sanpaolo riesce a confermarsi fra i Gruppi bancari più solidi al mondo, mantenendo livelli di liquidità, di qualità dell’attivo e di *leverage* di vera eccellenza.

Il primo triennio di vita del Gruppo segna una fase di crescita che non avrebbe potuto essere conseguita se il progetto che ha dato vita a Intesa-Sanpaolo non

avesse rivelato tutta la sua validità industriale sotto molteplici aspetti: la *governance* e la funzionalità del modello duale; il presidio del *business* e l'articolazione organizzativa del modello della Banca dei Territori<sup>15</sup> e, infine, la rapidità con cui è stata completata l'integrazione operativa e dei sistemi informatici.

I risultati hanno confermato la scelta di essere banca attenta al territorio e al rapporto con gli attori economici radicati e operanti nelle dimensioni locali mettendo a disposizione le professionalità di un attore dello scenario internazionale.

Pur nella consapevolezza che il 2010 sia dal punto di vista macroeconomico, un anno di transizione ancora delicato, sul quale pesano le incertezze legate alla presenza di ampi margini di capacità produttiva non utilizzata, gli elevati livelli di disoccupazione e la delicata situazione dei conti pubblici in molti paesi industrializzati, per i prossimi tre anni Intesa-Sanpaolo conferma le proprie strategie, puntando a uno sviluppo dei principali settori di attività nei confronti delle diverse tipologie di clientela servite.

Quattro sono le linee strategiche che la Banca continuerà a perseguire con il proprio business: rafforzare la qualità della relazione con i circa 20 milioni di clienti attualmente serviti nel mondo, ascoltando le loro necessità attraverso la capacità di essere interlocutori affidabili e trasparenti, potendo così essere vicini alle famiglie e alle imprese; coinvolgere e ascoltare sempre di più le 100 mila persone che lavorano per il Gruppo, puntando a rafforzare il *management* a tutti i livelli aziendali e creando competitività; innovare ulteriormente l'offerta commerciale, offrendo soluzioni innovative che sappiano fornire risposta anche ai bisogni sociali emergenti e che anticipino le esigenze dei clienti; semplificare i processi organizzativi e le relazioni tra clienti, collaboratori e tutti coloro che si relazionano con la Banca.

Intesa-Sanpaolo si presenta come una banca globale e diversificata, dotata di un significativo posizionamento internazionale, ma non ancora omologabile fra le

---

• 15 Cuti S.(2009), *Intesa Sanpaolo : Banca dei Territori: parte il dopo-Modiano*, **Il Giornale della Banca e della Finanza**, vol. 21, n.2

banche propriamente internazionali, essendosi formata per aggregazione di grandi banche nazionali.

E' il tipo di diversificazione *cross-border* di attività oltre i confini nazionali, che abbinata alla strategia di internazionalizzazione nella dimensione *cross sector*, crea la possibilità di ampliare la composizione del portafoglio delle aree strategiche di affari

Inoltre è un intermediario in grado di operare nella dimensione globale dei mercati finanziari, potendo contare su un grado non marginale di internazionalizzazione, con un ruolo potenziale di *global player*.

Secondo quest'ottica viene considerata una banca nazionale di grandi dimensioni, più propriamente un "campione nazionale".

Secondo dati relativi al 30 giugno 2010, Intesa-Sanpaolo si colloca tra i primi gruppi bancari dell'euro-zona con una capitalizzazione di mercato di 31,5 miliardi di euro ed è leader in Italia in tutti i settori di attività (*retail, corporate e wealth management*).

Grazie a una rete di 6.000 sportelli capillare e ben distribuita su tutto il territorio nazionale, con quote di mercato superiori al 15% nella maggior parte delle regioni, offre i propri servizi a circa 11,2 milioni di clienti.

Ha una presenza selettiva in Europa centro-orientale e nel bacino del Mediterraneo, grazie a circa 1.900 sportelli e 8,5 milioni di clienti delle banche controllate, operanti nel Retail e Commercial Banking in 13 paesi.

Vanta inoltre una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela *corporate*, che presidia 34 paesi, in particolare il bacino del Mediterraneo e le aree in cui si registra il maggior dinamismo delle imprese italiane, come Stati Uniti, Russia, Cina e India.

Nell'ottica di fornire un'assistenza finanziaria realmente completa, accanto all'attività di banca commerciale si affiancano i servizi e l'assistenza di alcune società specializzate.

Il Consiglio di Gestione di Intesa-Sanpaolo ha delineato la struttura organizzativa del Gruppo, articolata in *business unit*, dette anche Direzioni Centrali.

Esempi ne sono la Divisione Public Finance, che serve la clientela composta dallo

Stato e dai diversi Enti territoriali con l'obiettivo di sviluppare le attività di finanziamento e assumere partecipazioni in iniziative nei settori di riferimento.

La Divisione Corporate e Investment Banking supporta come “partner globale” lo sviluppo equilibrato e sostenibile delle imprese e delle istituzioni finanziarie, tramite una rete specializzata di filiali che svolgono attività di corporate banking.

La Divisione Banca dei Territori valorizza i marchi regionali, potenziando il presidio commerciale locale e rafforzando i rapporti con individui, professionisti e PMI, beneficiando delle sinergie derivanti da un'unica piattaforma tecnologica e commerciale a servizio della rete.

La Divisione Banche Estere presidia l'attività del gruppo sui mercati esteri, nei quali essa è presente tramite banche commerciali controllate e partecipate; inoltre definisce le linee strategiche del Gruppo, in relazione alla presenza diretta sui mercati esteri, con esplorazione sistematica e analisi di nuove opportunità di crescita su mercati già presidiati e su nuovi mercati, coordina l'operatività delle banche estere e gestisce le relazioni tra esse e le strutture centralizzate della Capogruppo, le filiali e altri uffici esteri della Divisione Corporate e Investment Banking.

Il modello di *governance* che Intesa-Sanpaolo ha adottato è quello di amministrazione e controllo dualistico, caratterizzato dalla presenza di un consiglio di sorveglianza e di un consiglio di gestione.

In termini generali, il Consiglio di Sorveglianza, oltre a essere titolare dei compiti di controllo tipici del collegio sindacale, svolge compiti tradizionalmente propri dell'Assemblea degli Azionisti e di funzioni di supervisione strategica.

Il Consiglio di Gestione è unico titolare del potere di gestione sociale e concorre, nell'ambito delle proprie distinte competenze, all'esercizio della funzione di supervisione strategica.

In conformità con gli indirizzi generali e programmatici approvati, al Consiglio di Gestione spetta in modo esclusivo l'esercizio del potere di gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa.

Intesa-Sanpaolo conferisce particolare importanza al bilanciamento di compiti e poteri, realizzato con la definizione dei diversi ruoli dei propri Organi collegiali,

anche in funzione della responsabilizzazione di ciascuno di essi, sia sotto il profilo del diritto comune, sia per le attribuzioni di vigilanza che sovrintendono all'attività d'impresa nel delicato settore dell'intermediazione e del risparmio.

Il Consiglio di Sorveglianza svolge funzioni che possono essere definite di indirizzo e di supervisione strategica (funzioni alle quali concorre il Consiglio di Gestione, nell'ambito delle proprie competenze), oltre a quelle tipiche di controllo.

Il Consiglio di Sorveglianza svolge, anzitutto, compiti che nel sistema tradizionale sono di competenza dell'Assemblea degli Azionisti, quali la nomina, la revoca e la remunerazione dei componenti del Consiglio di Gestione e per lo svolgimento di tali compiti si avvale del supporto del Comitato Nomine e del Comitato Remunerazioni.

Al Consiglio di Sorveglianza spetta anche il compito di approvare il Bilancio d'Esercizio e il Bilancio Consolidato.

Relativamente alle funzioni di supervisione strategica, bisogna precisare che al Consiglio di Sorveglianza sono state attribuite funzioni che accentuano i suoi compiti di indirizzo e permettono di riconoscere ai suoi componenti un coinvolgimento maggiore nelle principali scelte di governo della Banca e del Gruppo.

In tale contesto spetta al Consiglio di Sorveglianza, ai sensi dello Statuto e su proposta del Consiglio di Gestione, deliberare in ordine agli indirizzi generali programmatici e strategici della Società e del Gruppo; approvare i piani industriali e finanziari ed i budget della Società e del Gruppo; autorizzare le operazioni strategiche, così come individuate nello Statuto; approvare gli orientamenti strategici e le politiche di gestione del rischio.

Il Consiglio di Sorveglianza, come prevede l'ordinamento, è altresì l'Organo a cui spetta la funzione di controllo della Banca ed esercita, pertanto, la vigilanza sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sulla corretta amministrazione e sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili.

Tutte le funzioni di controllo, tra cui l'esercizio di compiti ispettivi, vengono svolte dal Consiglio di Sorveglianza con lo specifico supporto del Comitato per il

Controllo.

Il Consiglio di Sorveglianza è composto da un minimo di 15 a un massimo di 21 componenti, anche non soci, nominati dall'Assemblea.

Lo Statuto richiede che almeno 10 componenti siano indipendenti, ai sensi del Codice.

L'elezione del Consiglio di Sorveglianza avviene sulla base di liste di candidati (presentate dai soci titolari di almeno lo 0,5% del capitale rappresentato da azioni ordinarie), in possesso dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza, richiesti dalla legge e dallo Statuto, con l'indicazione della condizione di indipendenza, ai sensi del Codice di Autodisciplina.

I Consiglieri di Sorveglianza restano in carica per gli esercizi 2010-2011-2012 e scadono tutti contemporaneamente.

Il Presidente del Consiglio di Sorveglianza viene nominato dall'Assemblea con apposita deliberazione a maggioranza relativa e lo Statuto ne determina i poteri.

Alla luce del modello di *governance* adottato da Intesa-Sanpaolo e dei compiti che lo Statuto gli attribuisce, specificati nel Regolamento del Consiglio di Sorveglianza, il Presidente riveste un ruolo di rilievo per la Banca, valorizzato dalla autorevolezza e competenza esercitate e dalla dedizione di tempo assicurata.

Il Presidente ha poteri di impulso dell'attività del Consiglio di Sorveglianza e ha il compito di promuovere una proficua e continua collaborazione con il Consiglio di Gestione, il suo Presidente e il Consigliere Delegato, anche al fine di individuare e condividere le strategie e gli indirizzi generali della Banca e del Gruppo, nel rispetto delle competenze proprie di ciascun Organo.

Ai sensi dello Statuto, il Presidente, in modo funzionale all'esercizio delle competenze del Consiglio di Sorveglianza, adempie a funzioni che attengono: agli Organi societari e al loro funzionamento; alle strategie e agli indirizzi generali della Banca; alla funzione di vigilanza e di controllo; alle relazioni esterne.

Riguardo, invece, alle funzioni che attengono alle strategie e agli indirizzi generali, il Presidente, chiede e riceve dal Presidente del Consiglio di Gestione e dal Consigliere Delegato informazioni su specifici aspetti della gestione della Società e del Gruppo e sull'andamento della gestione stessa.

Il Presidente del Consiglio di Sorveglianza non partecipa alle adunanze del Consiglio di Gestione per evitare di influenzarne i lavori, in maniera coerente con le prerogative del ruolo del Presidente e rispettosa dell'autonomia operativa del Consiglio di Gestione.

Rispetto ai compiti che attengono alla funzione di vigilanza e di controllo, il Presidente del Consiglio di Sorveglianza, esercita, tra l'altro, la funzione di supervisione e di attivazione delle procedure e dei sistemi di controllo interno sull'attività della Società e del Gruppo.

In linea con la statuizione prevista dalle Nuove Disposizioni di Vigilanza e recepita nello Statuto, il Presidente non fa parte del Comitato per il Controllo, per poter assicurare un raccordo obiettivo e imparziale tra le molteplici funzioni attribuite al Consiglio di Sorveglianza stesso.

Nell'ambito e per i fini dell'attività di controllo proprie del Consiglio di Sorveglianza, il Presidente cura i rapporti con le Autorità di Vigilanza e informa il Consiglio in merito alle attività svolte dalle Autorità, tra cui quelle ispettive verso la Banca e le Società del Gruppo.

Infine, al Presidente del Consiglio di Sorveglianza, sentito il Presidente del Consiglio di Gestione e con il Consigliere Delegato, spetta il compito di progettare le iniziative culturali della Società e del Gruppo, e di curare la realizzazione di tali iniziative con speciale riferimento alla valorizzazione dei patrimoni storici, archeologici, artistici ed alla gestione del "Fondo di Beneficenza ed opere di carattere sociale e culturale".

I Consiglieri di Sorveglianza, in base a quanto espressamente previsto nello Statuto, devono possedere i requisiti di onorabilità previsti per gli esponenti aziendali delle banche, nonché quelli di onorabilità e professionalità previsti per i membri del collegio sindacale delle società quotate.

Ogni Consigliere ha la responsabilità di esaminare e valutare le condizioni che gli consentono di svolgere, diligentemente e con il tempo necessario, il proprio incarico, considerando anche la partecipazione ai Comitati costituiti nell'ambito del Consiglio di Sorveglianza e fermo restando l'obbligo di ciascuno di essi di conformarsi alla disciplina legale del cumulo degli incarichi.

Tutti i Consiglieri di Sorveglianza devono possedere i requisiti di indipendenza previsti per i sindaci delle società con azioni quotate.

Il Consiglio di Sorveglianza, in relazione alla sua composizione e alle professionalità dei suoi componenti, alle competenze allo stesso attribuite e alla loro complessità, ha costituito nel suo ambito, cinque Comitati.

I Comitati, anche in considerazione della specializzazione che li caratterizza, svolgono una importante attività di studio, di analisi, di approfondimento rispetto alle materie che vengono sottoposte all'esame del Consiglio di Sorveglianza.

Al Consiglio di Gestione spetta, in via esclusiva, la gestione dell'impresa in conformità con gli indirizzi generali, programmatici e strategici approvati dal Consiglio di Sorveglianza, con il quale peraltro concorre, nell'ambito delle proprie competenze, a esercitare la funzione di supervisione strategica.

Ai sensi dello Statuto, al Consiglio di Gestione è assicurata una riserva di competenza su alcune materie di maggiore rilevanza rispetto a quelle strettamente prescritte dalla normativa; in tali materie la decisione collegiale consente di coinvolgere attivamente gli esponenti che partecipano, con autonomia di giudizio, a momenti chiave del governo operativo della Società.

Ferma restando la concorrente competenza del Consiglio di Sorveglianza, il Consiglio ha competenze per quanto attiene alle seguenti aree tematiche: struttura, organizzazione e funzionamento del Consiglio stesso; strategie e indirizzi generali della Banca e del Gruppo; struttura e organizzazione della Banca e del Gruppo; politiche di controllo e vigilanza prudenziale; informazione finanziaria, bilanci e rapporti con le società di revisione; assemblea e rapporti con i soci della Banca.

Il Consiglio di Gestione valuta periodicamente, anche in occasione della presentazione dei dati economici della Società e del Gruppo, il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione l'informativa ricevuta dal Consigliere Delegato, avvalendosi degli approfondimenti condotti dalle Commissioni specializzate costituite nel suo ambito e confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati.

Il Consiglio di Gestione è composto, ai sensi di Statuto, da un minimo di 7 a un massimo di 11 componenti, anche non soci, nominati dal Consiglio di

Sorveglianza, il quale ne determina il numero all'atto della nomina.

Funzioni selettive e propositive in merito alle nomine dei componenti il Consiglio di Gestione sono attribuite dallo Statuto al Comitato Nomine.

Ai sensi dello Statuto, sono esecutivi, oltre al Consigliere Delegato e CEO, i Consiglieri che fanno parte delle Commissioni specializzate, nominate in seno al Consiglio di Gestione.

Il Presidente del Consiglio di Gestione, nominato dal Consiglio di Sorveglianza fra i componenti il Consiglio stesso, rientra fra i Consiglieri non esecutivi: lo stesso non è, infatti, titolare di deleghe operative e l'attuale assetto organizzativo della Società tiene distinte le sue funzioni da quelle del Consigliere Delegato.

Il Presidente, cui spetta la legale rappresentanza della Società, è titolare delle funzioni di impulso e coordinamento dell'attività del Consiglio di Gestione ed è inoltre chiamato ad assicurare una proficua e continua collaborazione tra i componenti del Consiglio stesso e tra quest'ultimo e il Consiglio di Sorveglianza e il suo Presidente, al fine di un efficace coordinamento dell'attività dei due Organi.

Il Presidente, in via generale, esercita tutti i poteri funzionali all'esercizio della sua carica e, in particolare, sulla base delle previsioni dello Statuto e del Regolamento del Consiglio di Gestione, adempie a funzioni che attengono: agli Organi sociali e al loro funzionamento; alle strategie e agli indirizzi generali della Banca; alle relazioni esterne e all'informazione societaria; alla rappresentanza legale e ai rapporti con le Autorità di vigilanza.

Il Consigliere Delegato e CEO, nominato, su indicazione del Consiglio di Sorveglianza, dal Consiglio di Gestione del 10 maggio 2010 tra i propri componenti, è il Capo dell'Esecutivo e sovrintende alla gestione aziendale nell'ambito dei poteri attribuitigli, in conformità con gli indirizzi generali programmatici e strategici determinati dagli Organi sociali; cura l'esecuzione delle delibere del Consiglio di Gestione; è preposto alla gestione del personale; determina e impartisce le direttive operative; ha potere di proposta al Consiglio di Gestione e cura che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Il Consigliere Delegato riferisce al Consiglio di Gestione, per le opportune valutazioni, con cadenza almeno trimestrale, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo effettuate dalla Società e dalle società controllate.

Al fine di assicurare la sana e prudente gestione della Società e, in particolare, il corretto funzionamento dell'Organo amministrativo, i componenti del Consiglio di Gestione di Intesa-Sanpaolo, in quanto esponenti di una banca quotata, devono possedere i requisiti di onorabilità e di professionalità previsti dalla disciplina legale e regolamentare pro tempore vigente.

La perdita dei predetti requisiti determina la decadenza dalla carica.

Si evidenzia al riguardo che, ai sensi della vigente normativa, al Presidente del Consiglio di Gestione viene richiesta, nell'esercizio delle predette attività professionali, un'esperienza complessiva di almeno un quinquennio, mentre il Consigliere Delegato deve essere in possesso di una specifica esperienza manageriale in posizione di elevata responsabilità, atteso il suo ruolo fondamentale nella gestione della società.

Il Consiglio di Gestione accerta e valuta, in occasione della nomina e nel continuo, l'idoneità dei singoli Consiglieri a svolgere le proprie funzioni, nonché il numero di incarichi ricoperti dagli stessi, ponendo particolare attenzione a quelli che richiedono un maggiore coinvolgimento nell'ordinaria attività aziendale.

Il Consiglio di Gestione si avvale, nello svolgimento dei propri compiti e ai sensi di Statuto, di Commissioni specializzate con funzioni istruttorie e consultive, composte da Consiglieri esecutivi indicati dal Consiglio di Sorveglianza e istituite al proprio interno con deliberazione del Consiglio stesso.

Le Commissioni specializzate sono composte, ai sensi di Statuto e di Regolamento del Consiglio, di norma, da tre Consiglieri, uno dei quali, il Consigliere Coordinatore, è chiamato a organizzare e programmare l'attività, assicurando ogni opportuno collegamento sia con il Presidente sia con il Consigliere Delegato.

Specifiche norme sui requisiti di professionalità e di incompatibilità sono contenute nel richiamato Regolamento del Consiglio di Gestione.

A tal fine i Consiglieri di Gestione esecutivi devono far constare espressamente, come richiesto dal Comitato Nomine del Consiglio di Sorveglianza, di: essere in possesso di specifica competenza in materia creditizia, finanziaria, mobiliare o assicurativa, maturata attraverso esperienze di lavoro in posizione di adeguata responsabilità; essere in grado di assicurare una disponibilità di tempo confacente allo svolgimento delle funzioni loro attribuite; non incorrere nelle situazioni di incompatibilità.

Le Commissioni svolgono funzioni istruttorie e consultive, finalizzate ad apportare un contributo attivo e sistematico all'esercizio delle funzioni gestorie, allo scopo di assicurare una corretta e costruttiva dialettica nella formazione dei processi deliberativi del Consiglio.

Esse sono chiamate a monitorare nel continuo, anche attraverso l'assidua presenza dei relativi membri in azienda, le specifiche tematiche rientranti nelle rispettive aree di competenza, svolgendo funzioni propedeutiche all'attività consiliare e attivando ogni opportuno approfondimento, anche in sede informativa, con il Consigliere Delegato, con i Comitati manageriali e con le strutture aziendali.

Sarà in ogni caso oggetto di preventivo esame da parte delle Commissioni la documentazione destinata a essere sottoposta al Consiglio di Gestione, che rientri tra le aree di competenza delle Commissioni stesse.

La Commissione Piano d'Impresa e Operazioni straordinarie svolge attività consultiva e istruttoria in ordine alle proposte relative agli indirizzi generali programmatici e strategici della Società e del Gruppo, che il Consiglio sottopone al Consiglio di Sorveglianza, e alla predisposizione dei documenti programmatici quali il Piano d'Impresa e il Budget annuale.

Effettua, inoltre, un monitoraggio degli andamenti nelle aree operative di maggior interesse ed esamina, in via preliminare, le principali operazioni della Banca di competenza del Consiglio, incluse tutte le operazioni strategiche da sottoporre ad autorizzazione o approvazione del Consiglio di Sorveglianza ai sensi di Statuto.

La Commissione Adeguatezza patrimoniale e Bilancio svolge attività consultiva e istruttoria in ordine alla valutazione dell'adeguatezza patrimoniale, attuale e prospettica, del Gruppo, in relazione ai rischi assunti e alle strategie aziendali.

Svolge, inoltre, attività istruttorie alla formazione del progetto di bilancio e delle situazioni contabili di periodo, nonché in ordine all'adeguatezza e all'effettiva applicazione delle procedure amministrativo-contabili per la formazione del bilancio e, in generale, per l'informativa finanziaria al mercato.

La Commissione Crediti e Rischi svolge la propria attività consultiva e istruttoria in materia di gestione dei rischi e offre, in particolare, il proprio contributo istruttorio al Consiglio di Gestione in vista dell'esercizio, da parte di quest'ultimo, dei compiti a esso riservati in base allo Statuto, al Regolamento e alle vigenti linee-guida in materia di gestione e controllo dei rischi (in primis dei rischi di credito, di mercato, operativi e di conformità).

Continuando ad analizzare il modello organizzativo, si osserva che l'Assemblea degli Azionisti è l'Organo che esprime la volontà sociale, le cui determinazioni, adottate in conformità alla legge e allo Statuto, vincolano tutti i soci, compresi quelli assenti o dissenzienti.

Alle Assemblee partecipano i Consiglieri di Gestione e i Consiglieri di Sorveglianza, al fine di apportare un utile contributo ai lavori e nell'ottica di una maggiore utilità della discussione.

Partecipano, inoltre, all'Assemblea il rappresentante comune degli azionisti di risparmio, dirigenti e dipendenti della Società, amministratori, sindaci, dirigenti e dipendenti di Società del Gruppo, nonché rappresentanti della società cui è stato conferito l'incarico di revisione del bilancio; possono partecipare anche altri soggetti, la cui presenza sia ritenuta utile dal Presidente dell'Assemblea in relazione agli argomenti da trattare o per lo svolgimento dei lavori.

Ogni azione ordinaria attribuisce il diritto a un voto nelle Assemblee ordinarie e straordinarie.

Le azioni di risparmio, che possono essere al portatore, non hanno diritto di voto nelle Assemblee ordinarie e straordinarie, ma esclusivamente diritto di intervento e di voto nell'assemblea speciale dei possessori di azioni di risparmio.

Intesa Sanpaolo, tra le varie attività svolte, ha assunto, con il Codice Etico, le policy, il Bilancio Sociale, la sottoscrizione di standard internazionali di sostenibilità (impegni volontari nei confronti dei propri *stakeholder*).

Poiché l'eventuale mancato rispetto degli stessi espone la Banca a un rischio di perdita di reputazione, sono stati predisposti degli specifici strumenti che consentono il monitoraggio, da un lato, della qualità della relazione con gli stakeholder in termini di efficacia dei progetti e delle attività realizzate e comunicate nel Bilancio Sociale, dall'altro, dell'efficienza dei processi organizzativi aziendali che possono garantire continuità nell'attuazione dei principi del Codice Etico.

Spetta alla Direzione Compliance il compito di valutare il rischio reputazionale, oltre a quello di identificare le norme applicabili alla banca, valutando il loro impatto sui processi aziendali e fornendone una reportistica integrata ai vertici societari, facendo sì che l'impresa si adegui alle regole attraverso delle linee-guida che siano conformi alle funzioni aziendali.

Le strategie commerciali del Gruppo mirano a creare un valore solido e sostenibile che, per essere tale, deve fondarsi sulla fiducia di tutti gli interlocutori e deve essere condiviso dal management e dai dipendenti.

La trasparenza, l'ascolto e il dialogo, l'equità dei prezzi, sono valori che si trovano nella normativa sui servizi di investimento e sulla disciplina della Banca d'Italia.

La Compliance si articola, quindi, nei seguenti servizi: Corporate e Investment Banking; Retail; Norme e Controlli Trasversali (attività di presidio dei rischi di non conformità in materia di antiriciclaggio internazionale, embarghi e responsabilità amministrativa degli Enti).

Nel 2007 il Consiglio di Gestione e il Consiglio di Sorveglianza approvano un documento che nasce dal coinvolgimento di tutte le strutture del nuovo Gruppo, condividendo valori e principi di condotta nella relazione con ciascuno *stakeholder*.

Il forte assetto identitario si caratterizza sulla base dei percorsi di responsabilità sociale e ambientale che già caratterizzava le linee strategiche delle realtà aziendali precedenti alla fusione.

Intesa Sanpaolo aderisce inoltre a importanti iniziative internazionali: il "Global Compact" e lo "UNEP Finance Initiative" dell'ONU e gli "Equator Principles dell'International Finance Corporation".

Vengono messi a punto e ufficializzati i meccanismi di attuazione che prevedono la gestione delle segnalazioni di inosservanze del Codice Etico da parte degli *stakeholder*.

Tutte le società del Gruppo adottano il Codice Etico e i principi in questo espressi. Vengono emanate la *policy* sugli armamenti e la *policy* ambientale. L'obiettivo è garantire trasparenza e professionalità nelle relazioni con i diversi *stakeholder*, nonché sicurezza e qualità nei processi di gestione di aree chiave per le attività della Banca.

L'Unità CSR si dota di un modello gestionale che prevede un criterio di "autoresponsabilizzazione" delle strutture della Banca che sono impegnate a garantire l'applicazione dei valori e principi di responsabilità sociale nella propria attività quotidiana.

Al centro del modello è posto il Bilancio Sociale la cui redazione comporta fasi differenziate: l'ascolto degli *stakeholder*, la definizione di obiettivi di miglioramento, l'attuazione di progetti e iniziative e la loro relativa misurazione per verificarne l'efficacia.

La Direzione Risorse Umane nomina i Referenti CSR. Le risorse umane delle diverse strutture del Gruppo (Direzioni, *Business Unit* e controllate italiane ed estere) operano in collaborazione con l'Unità CSR per diffondere la cultura e gli strumenti della responsabilità sociale nelle proprie attività.

Nel 2008 vi è la pubblicazione del primo Bilancio Sociale del Gruppo Intesa-Sanpaolo.

Il Bilancio riferito all'esercizio 2007 è redatto sulla base dei principi e degli indicatori del "Global Reporting Initiative" e si attesta a un livello B+. L'integrazione di Intesa e Sanpaolo-IMI si riflette negli obiettivi comuni, nelle attività e nei processi di miglioramento continuo.

Per misurare l'integrazione della CSR nei processi gestionali, nel corso dell'anno, viene svolta un'attività di verifica, sia da parte di una società esterna, specializzata sui temi della CSR, sia da parte della Direzione Internal Auditing.

I risultati di tali analisi costituiranno la base per le ulteriori evoluzioni del modello gestionale.

Viene esteso e rafforzato il network dei referenti CSR anche per adeguarlo ai nuovi assetti organizzativi.

Nel 2008 viene anche istituito il “Forum Multistakeholder”, il primo incontro di opinion leader, clienti, esponenti della comunità finanziaria, istituti di ricerca, università e organizzazioni non governative. L'intento è quello di ascoltare le aspettative degli stakeholder e delineare il ruolo delle istituzioni finanziarie, nella costruzione di un modello di sviluppo più sostenibile.

Il 2009 è un anno caratterizzato dalle attività che rafforzano il modello gestionale della CSR in Intesa-Sanpaolo.

Nel corso dell'anno il documento del Codice Etico viene ampliato includendo alcune precisazioni che rendono ancor più trasparenti i criteri di remunerazione dei vertici aziendali e del personale nel suo complesso.

Viene istituita un'integrazione nel modello gestionale, vengono realizzati due cruscotti che raccolgono le informazioni per il monitoraggio delle attività di *engagement*, del piano di obiettivi di miglioramento e dei processi organizzativi aziendali che possono garantire continuità nell'attuazione dei principi del Codice Etico.

Viene attivata una nuova modalità di raccolta dei dati per il Bilancio Sociale. I flussi informativi vengono integrati nella piattaforma aziendale tecnologica, gestita centralmente dalla Direzione Pianificazione e Controllo che riporta direttamente al Chief Financial Officer.

Vi è la messa a disposizione di un nuovo strumento di comunicazione, il *social network*, che favorisce la comunicazione tra il Gruppo e l'Unità CSR e rende possibile la messa a fattor comune di progettualità, idee innovative e informazioni più rilevanti.

Attualmente il *network* dei Referenti CSR è composto da 65 dipendenti che operano in Italia e all'estero

## **4.2 La relazione tra Intesa-Sanpaolo e il cliente**

Nel corso del 2009, in un contesto macroeconomico nel quale le imprese e le famiglie hanno continuato a risentire degli effetti della crisi, Intesa-Sanpaolo ha mantenuto fermo l'impegno a sostenere le famiglie e l'economia del Paese con un'attenzione costante alle realtà locali e al mondo delle Piccole e Medie Imprese che costituiscono il motore della nostra economia.

È proseguita la semplificazione e l'innovazione della gamma di prodotti e si sono ulteriormente rafforzati l'attenzione alla qualità dei servizi, agli strumenti di ascolto e alla capacità di offrire una consulenza qualificata e attenta alle reali necessità del cliente.

Il modello organizzativo e di servizio consolidato dalla Banca nel corso degli ultimi anni ha consentito di svolgere al meglio i principali compiti: da un lato la gestione responsabile del risparmio delle famiglie e dall'altro la concessione del credito e la corretta allocazione delle risorse, sia verso i privati, sia verso le imprese.

Tale modello si fonda sulla valorizzazione della presenza territoriale e delle specificità locali, soprattutto nella relazione commerciale con i clienti, senza però perdere di vista la dimensione nazionale e l'eccellenza dei servizi che le diverse entità del Gruppo possono fornire.

Nei confronti delle imprese, si rileva che si è puntato sulla specializzazione settoriale e sulla conoscenza delle strategie competitive dei singoli settori per supportare lo sviluppo del sistema economico, focalizzandosi sulla realizzazione di servizi e prodotti che potessero favorire la crescita, l'innovazione e l'internazionalizzazione delle imprese e che, in generale, migliorassero il dialogo tra Impresa e Banca.

Dal 2007 al 2009 si è investito nello sviluppo di processi interni per garantire qualità nell'erogazione dei servizi; si è adottato un modello di relazione con il cliente basato sulla consulenza per rispondere con efficacia ai suoi bisogni e si è valorizzata l'innovazione quale chiave di sviluppo sia per i collaboratori che per i clienti.

Sono stati coinvolti quasi 350.000 clienti in indagini di *Customer Satisfaction* ed è stato sviluppato un percorso strutturato di *engagement* con tutti i segmenti di clientela.

E' stata realizzata una nuova modalità di ascolto diretto delle filiali per risolvere i problemi e migliorare la qualità del servizio e sono stati avviati progetti di educazione finanziaria, sia in Italia, sia all'estero.

E' stata sviluppata una gamma completa di prodotti e servizi per le fasce sociali più vulnerabili: famiglie in difficoltà, giovani, anziani, cassintegrati, migranti, sia nell'ambito dei finanziamenti, sia in quello del risparmio.

Il fattore fondamentale di successo è stata la capacità di creare valore per la banca e per il cliente.

Il valore, dunque, non deriva solo da nuovi benefici dell'output trasmessi, ma anche dalla rimozione di tutti i problemi che il cliente deve affrontare durante l'acquisto e l'uso.

Il *takt time* (rapporto tra il tempo a disposizione per produrre un output e la quantità richiesta di quell'output nel tempo) è lo strumento che serve a legare la produzione al cliente finale, uniformando la produzione al ritmo delle richieste.

E' il principio della *lean banking*, quello di creare valore organizzando l'azienda su flussi ed eliminando gli sprechi (impegni di risorse ed energie che non aggiungono valore al prodotto).

L'obiettivo è di creare una banca snella, con un'allocazione corretta delle risorse, in cui non ci siano disturbi che impediscano di dedicarsi ad attività primarie, senza errori da correggere, senza attività e trasferimenti inutili, senza spreco di competenze.

Gli sforzi per migliorare la qualità intrinseca e la qualità percepita del prodotto o servizio, sono sfruttati solo in minima parte, se non affiancati da una costante attenzione alla qualità della relazione.

Per questo motivo, i reclami in banca non devono essere considerati come una situazione critica, ma come uno strumento di fidelizzazione (rapporto di fiducia tra cliente e venditore) e, individuando le leve per migliorare la redditività attraverso una gestione efficiente di essi, si può migliorare la relazione col cliente

*(customer loyalty).*

Il particolare scenario economico del 2009 ha imposto una riflessione sull'intero modello di offerta per arrivare a definire un nuovo paradigma per il risparmio.

Si è avviato un graduale e radicale cambiamento del modo di gestire i patrimoni finanziari dei clienti in funzione delle loro esigenze, comportamenti e ciclo di vita. Investire nella conoscenza approfondita dei bisogni d'investimento del cliente e dei suoi comportamenti d'acquisto è stato il punto di partenza del "Progetto Risparmio", attivato da Intesa Sanpaolo, nato per rafforzare il modello di consulenza e il modello di servizio attuali, identificando meglio l'orizzonte temporale degli investimenti del cliente e a una rappresentazione più efficace del portafoglio.

Il progetto si basa sull'adozione di un nuovo modello di consulenza articolato per bisogni, come fattore abilitante per la riqualificazione delle attività finanziarie dei clienti e con un approccio alla gestione integrata, sia degli stock, sia dei flussi finanziari.

L'obiettivo è di tenere conto dei bisogni d'investimento identificati, indirizzando i nuovi flussi finanziari verso l'accumulo di lungo periodo, diffondendo una cultura del risparmio e fornendo una consulenza globale che tenga conto delle esigenze di tutela del patrimonio e del nucleo familiare, nonché della previdenza.

L'attività ha comportato un consistente investimento formativo sui gestori della Banca per il miglioramento delle competenze e dell'approccio all'erogazione di servizi di consulenza sugli investimenti, nell'ambito di un processo commerciale definito per una più efficace gestione del post-vendita.

L'iniziativa ha coinvolto sin dall'inizio molte strutture interne ed esterne alla Banca, con l'obiettivo comune di realizzare importanti innovazioni di tipo infrastrutturale, sviluppando strumenti a supporto dell'attività commerciale e consultiva, che permettano di massimizzare l'efficacia e l'efficienza dei gestori della relazione e migliorare il livello di servizio percepito dai clienti.

La prima fase del progetto si è conclusa con la messa a disposizione dei gestori della relazione dei "Portafogli Commerciali Consigliati" come supporto nella predisposizione di proposte commerciali adeguate e con un'intensa attività di

formazione ai gestori su temi di metodo commerciale, piano commerciale e strumenti a supporto della consulenza sugli investimenti.

La seconda fase è appena partita e porterà a compimento alcuni importanti interventi infrastrutturali, tra cui l'affinamento di tutto l'impianto di profilatura e valutazione di adeguatezza delle operazioni di investimento, il rafforzamento dell'attività formativa sulla Rete, la messa a disposizione di strumenti innovativi per l'erogazione della consulenza, incluso l'affiancamento all'analisi del rischio dei portafogli e di quella dei rendimenti attesi.

Anche l'evoluzione della gamma di offerta si è orientata in maniera coerente con la logica per bisogni.

In particolare, per quanto riguarda i giovani, si è puntato su prodotti innovativi, caratterizzati dalla semplicità e dal prezzo contenuto, che diano risposte concrete alle loro esigenze.

Inoltre, mediante specifici strumenti, si è cercato di richiamare l'attenzione sul "metodo di risparmio", cercando di orientare i flussi di risparmio generico e di breve periodo con soluzioni di investimento graduale nei mercati.

Conquistare la fiducia del cliente, conoscere il suo grado di soddisfazione, le sue aspettative e i suoi bisogni, è fondamentale per un eccellente livello di servizio. Intesa-Sanpaolo ha effettuato anche nel 2009 indagini sulla soddisfazione dei clienti delle Banche del Gruppo (ricerca di Customer Satisfaction strategica) e relative alla popolazione bancarizzata (indagine di *benchmark*).

Questa indagine strategica di Customer Satisfaction ha permesso di misurare gli scostamenti della soddisfazione dei clienti nel tempo, l'evoluzione dei loro bisogni, ma anche la loro propensione al passaparola, vero e proprio indicatore di fedeltà<sup>16</sup>.

Le rilevazioni vengono sempre effettuate con la massima attenzione alle modalità di contatto e nel pieno rispetto della privacy, garantendo al cliente l'utilizzo delle informazioni da lui fornite sotto forma di statistiche riassuntive.

La nuova disciplina sulla "Trasparenza dei servizi bancari e correttezza delle

---

• 16 Furesi A.(2009), *Costruire relazione e fiducia: il programma di customer satisfaction per le banche estere del Gruppo Intesa SanPaolo*, **MK**, vol. 27, n.5

relazioni” si applica a tutte le operazioni e a tutti i servizi bancari e finanziari e si rivolge a tutta la clientela: prevede un regime particolare di tutela per i consumatori, le persone fisiche che svolgono attività professionale o artigianale, gli enti senza finalità di lucro, le imprese che occupano meno di dieci addetti e fatturato annuo non superiori a due milioni di euro.

La Banca si sta attivando per il puntuale riconoscimento anagrafico del cliente al momento della stipula del contratto e per la classificazione dei clienti esistenti, in mancanza della quale viene applicato il massimo regime di tutela (le imprese vengono tutte considerate clienti al dettaglio, come i consumatori).

Le nuove regole a favore della clientela prevedono: una più chiara illustrazione dei diritti dei clienti con i “principali diritti del cliente”; l’utilizzo attivo di fogli informativi aggiornati in termini di informazioni e comprensibilità, redatti secondo le indicazioni di Banca d’Italia; l’adozione di guide pratiche concernenti i contratti di conto corrente e i mutui ipotecari offerti ai consumatori, oltre che l’accesso ai meccanismi di soluzione stragiudiziale delle controversie; l’introduzione dell’indicatore sintetico di costo del prodotto per gli affidamenti e i conti correnti destinati ai consumatori, oltre che per i mutui e il credito al consumo già previsto (TAEG); l’invio di un riepilogo annuale di tutte le spese sostenute nel conto corrente (a partire dall’esercizio 2010) per permettere al cliente di verificare se vi sono prodotti più adatti alle sue esigenze.

Inoltre nel corso del 2009 il Gruppo ha consolidato la propria strategia di attenzione prioritaria alla protezione delle persone, dei dati personali, dei processi e dei beni fisici trattati all’interno delle proprie strutture, tutelando gli interessi e i diritti dei propri collaboratori e dei propri clienti.

Obiettivo primario della Banca, ancor prima che obbligo di legge, è quello di diffondere e ampliare l’attenzione e la sensibilità culturale ai temi della protezione del dato personale, trattato nelle diverse fasi di lavorazione all’interno della Banca e delle altre società.

Ciò è stato realizzato, sia attraverso corsi formativi dedicati al personale (Direttori di filiale e soggetti che curano il tema presso i principali settori della banca), sia attraverso pubblicazioni miranti a catturare l’interesse dei dipendenti con esempi

pratici quotidiani.

È stato rafforzato il monitoraggio dell'operatività delle carte e delle transazioni online per i clienti *corporate*, consentendo una riduzione dei tempi di recupero e gestione delle operazioni fraudolente rilevate e migliorando il servizio offerto alla clientela.

Anche le Banche estere hanno adottato gli standard più alti di sicurezza per le transazioni effettuate in *Internet banking*, attraverso meccanismi di autenticazione e autorizzazione all'avanguardia.

Riveste particolare importanza l'aspetto dell'informazione alla clientela circa le possibili frodi online (*phishing* e *pharming*).

Diverse iniziative sono state realizzate per rendere il pubblico consapevole dei rischi, con la pubblicazione di brochure stampate e di informazioni online sui siti della Banca.

Il completamento degli investimenti dell'ultimo triennio consente oggi alla Banca di porsi come punto di riferimento, in linea con le migliori *best-practice* internazionali in tema di continuità operativa (certificato dalla visita ispettiva di Banca d'Italia nel 2009).

Intesa-Sanpaolo offre, inoltre, ai propri clienti una gamma ampia e diversificata di prodotti finanziari derivati (su tassi, cambi e, dalla fine del 2009, su *commodity*), che consentono di minimizzare o gestire in modo dinamico i rischi legati alla volatilità delle variabili economiche e finanziarie sottostanti.

La politica commerciale è rivolta ad assicurare l'utilizzo consapevole di questi prodotti, valutando preventivamente l'adeguatezza delle operazioni, tenendo conto del profilo finanziario del cliente e delle sue effettive esigenze.

L'offerta spazia da soluzioni molto semplici, a elevato coefficiente di protezione, fino a soluzioni più complesse che possono presentare effetti congiunti di protezione e di gestione attiva delle variabili di rischio.

In tal senso la Banca propone prodotti con finalità di copertura o di gestione del rischio, purché si sia in presenza di un adeguato sottostante.

Applicando la normativa vigente per ragioni di correttezza e deontologia professionale, Intesa-Sanpaolo è determinata a perseguire un'equilibrata politica di

commercializzazione di tali prodotti, che consenta di garantire: l'esistenza di coerenza tra esperienza e obiettivi finanziari del cliente da un lato e caratteristiche del prodotto offertogli dall'altro; la totale comprensione del prodotto da parte del cliente, con particolare attenzione ai risvolti di costo e di rischio, in un'ottica di piena chiarezza e trasparenza.

Il Gruppo Intesa-Sanpaolo ha dedicato l'attività di Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo (BIIS) al servizio di tutti gli attori, pubblici e privati, che collaborano alla realizzazione delle grandi infrastrutture e al miglioramento dei servizi di pubblica utilità.

BIIS opera nei settori che incidono maggiormente sullo sviluppo economico e che richiedono una stretta collaborazione tra pubblico e privato: il credito ai progetti infrastrutturali; il sostegno al sistema sanitario, alle università e alla ricerca scientifica; il miglioramento dei servizi di pubblica utilità; il supporto all'equilibrio finanziario della Pubblica Amministrazione; il finanziamento dei progetti urbanistici e di valorizzazione del territorio; l'introduzione di strumenti innovativi per l'efficiente gestione dell'operatività bancaria di enti e aziende pubbliche.

L'eccellenza del servizio al cliente è garantita da oltre 300 professionisti altamente specializzati, in grado di fornire soluzioni concrete in risposta alle specifiche e crescenti esigenze del settore, in Italia e all'estero.

Nel corso del 2009 BIIS ha erogato finanziamenti a medio-lungo termine per 4,2 miliardi di euro.

Il 2009 è stato anche l'anno di avvio di una iniziativa che ha coinvolto i vertici di BIIS in un viaggio che ha attraversato l'Italia per rafforzare il legame di collaborazione con il territorio e confermare l'impegno nel promuovere la collaborazione tra istituzioni e settore privato, per la rinascita delle economie locali.

Il Gruppo si è caratterizzato, anche nel corso del corrente anno, per una serie di accordi strategici con organismi sociali di categoria legati al tessuto economico e produttivo, che testimoniano la grande capacità di relazione della Banca .

La presenza capillare di Intesa-Sanpaolo su tutto il territorio, anche attraverso le

banche locali, è una garanzia di relazione ed attenzione per rafforzare la competitività di settori strategici per la nostra economia e favorendo così il rilancio della crescita economica del Paese.

#### **4.3 Formazione : Criteri di Valutazione del potenziale**

Nei primi tre anni di vita della nuova Banca sono stati effettuati miglioramenti in tutti i settori a completamento dell'integrazione dei sistemi di gestione e di sviluppo dei collaboratori.

Tutto questo con un sempre più attento coinvolgimento delle persone, come elemento fondamentale per costruire e raggiungere gli obiettivi.

Viene sostenuta la ricerca e lo sviluppo di aree di miglioramento e si crede in uno stile di leadership motivante per vivere in un ambiente che incentivi idee e innovazione.

Si offrono, pur nel difficile contesto economico, nuove opportunità nel mercato del lavoro, puntando sulla crescita dei giovani e sui progetti per attrarre e trattenere le migliori professionalità.

Rimane l'impegno a far sì che l'avanzato sistema di relazioni sindacali, fondato sul dialogo con gli interlocutori, che si sviluppa nei momenti di informativa, confronto e negoziazione, accompagni costantemente l'evoluzione organizzativa del Gruppo e contribuisca alla costruzione di identità e cultura comuni.

Si prendono in considerazione esigenze, bisogni, progettando soluzioni utili a conciliare sempre più i tempi di vita e i tempi di lavoro delle persone.

La prospettiva attuale è caratterizzata, dunque, dall'impegno in una serie di progetti, dedicati alla semplificazione, allo sviluppo e all'innovazione, partendo innanzitutto dagli aspetti di ascolto e collaborazione.

Si sono progressivamente estesi i sistemi di valutazione e il sistema premiante a tutte le persone del Gruppo, implementandoli grazie alle diverse iniziative di ascolto, che hanno coinvolto sia i capi valutatori, sia le persone valutate.

Si è realizzata una piattaforma per lo sviluppo basata su tre principi ispiratori: merito, equità e sostenibilità, attraverso una semplificazione della procedura

informatica del sistema di valutazione della prestazione, che tiene conto delle opinioni espresse sia dai valutati, sia dai valutatori, rilevate nell'ambito di varie iniziative di ascolto, definendo interventi e politiche mirate al confronto di specifiche comunità di persone, per una gestione più vicina ai bisogni di crescita professionale.

L'obiettivo è stato quello di affinare lo strumento principale di osservazione del merito, concentrando l'azione sulla revisione delle modalità di valutazione delle capacità manageriali per le persone in procinto di assumere incarichi di responsabilità<sup>17</sup>.

Continua presso la Divisione Corporate e Investment Banking la "Valutazione 360 gradi" che integra nel processo di valutazione il *feedback* da parte di tutti coloro che entrano in contatto con la persona valutata (colleghi, responsabili, clienti), iniziativa ripresa anche nelle Banche estere, attraverso il progetto "Sviluppo della leadership".

È stata attivata una tipologia di valutazione delle competenze e delle attitudini a ricoprire ruoli totalmente nuovi per il Gruppo, per assicurare maggiore trasparenza al processo. Inoltre, è stato realizzato un modello di sviluppo che consente di raccogliere in maniera organica le indicazioni offerte dai diversi strumenti di valutazione (prestazione e potenziale), per consentire di intercettare meglio le caratteristiche individuali e orientare i percorsi di crescita e le iniziative di sviluppo e formazione.

La formazione ha avuto un importante effetto trainante nella diffusione delle conoscenze di elevato valore, generando la funzione di *Knowledge Management*, che consente di trasformare le informazioni in conoscenza e la conoscenza in valore, creando vantaggio competitivo.

Per far emergere la conoscenza, bisogna collocare le persone in un ambiente che faciliti la caduta delle barriere.

I progetti di *Knowledge Management*, per avere successo, devono essere utili alle aziende, affrontando e risolvendo problemi reali di gestione della conoscenza, che

---

• 17 Battaglia R., Zapelli G.M.(2008), *Anticipare il cambiamento. La formazione in Intesa SanPaolo*, Direzione del personale, n.4

possono riguardare diversi processi aziendali e che possono essere osservati attraverso diversi livelli: il primo, riferito a problemi di gestione di dati e informazioni; il secondo, che affronta problemi di significato della conoscenza; il terzo, che si riferisce alle pratiche, le routine organizzative di lavoro, cioè le cosiddette conoscenze tacite, che occorre identificare e misurarne l'impatto con l'intenzione.

La tecnologia ha consentito questo approccio, basato su soluzioni a limitato investimento e a rapida implementazione.

Un altro aspetto da analizzare è il potenziale, valutandone anche l'andamento in prospettiva e delineandone il legame tra capacità e attitudini.

Lo sviluppo di una capacità è sostenuto dall'esigenza di un'attitudine, che ne rappresenta il fondamento.

L'attitudine preesiste alla capacità ed è proprio la consistenza dell'attitudine che permette a un soggetto di riuscire in un insieme di compiti della stessa natura: è una sorta di capacità virtuale, ma che può essere indagata e rilevata.

La valutazione del potenziale si propone di comprendere quali sono, per ciascuna persona, le condizioni migliori per lavorare e performare nell'organizzazione, a prescindere dal proprio ruolo di appartenenza.

Essa è uno strumento basilare di gestione del personale per l'identificazione e la gestione di talenti, la definizione di piani di formazione a medio-lungo termine, la strutturazione di percorsi di sviluppo orizzontali e verticali, la pianificazione delle carriere e dei rimpiazzi.

Il potenziale di crescita delle persone è rilevato dai Capi, sulla base di un set di capacità *driver* predittive delle capacità delle persone di acquisire velocemente modelli di comportamento, finalizzati ad affrontare sfide di maggiore complessità. È stata estesa a tutte le Società del Gruppo la valutazione attraverso "Obiettivo Potenziale", il sistema di valutazione del potenziale varato nel 2009, basato sulla valutazione di cinque specifiche attitudini comportamentali considerate chiave: energia personale, stabilità emotiva, capacità di generare alternative, consapevolezza di sé, influenza e impatto.

L'introduzione del sistema è stata accompagnata da un'attività formativa rivolta ai

capi per illustrare obiettivi e metodologie, coinvolgendo circa 5.200 persone.

I progetti di valorizzazione delle potenzialità hanno coinvolto più di 2.870 persone in Italia (1.700 uomini e 1.170 donne), e più di 390 all'estero (200 uomini e 190 donne).

Nel corso del 2010, in Italia più di 4.700 persone, di cui circa 2.360 uomini e 2.390 donne (6,87% dell'organico) sono state promosse a ruoli e inquadramenti superiori; all'estero le promozioni hanno riguardato più di 2.500 persone (cioè il 7,7% dell'organico), di cui circa 1.280 uomini e 1.240 donne.

Sono stati realizzati svariati progetti di sviluppo o di formazione legata a programmi di sviluppo personale e di rafforzamento di figure e competenze specifiche. Un esempio è "Leadership Through Responsibility", un progetto nato per realizzare iniziative di sviluppo, per rafforzare capacità individuali, concretizzando contemporaneamente progetti di utilità sociale.

Il sistema incentivante prevede modalità premianti diversificate per ambito di business, con lo scopo di attuare interventi coerenti con le peculiarità professionali presenti in azienda, di riconoscere il merito individuale, di premiare il lavoro di squadra, contemplando anche la possibilità di piani di incentivazione a lungo termine.

Il sistema si basa sulla valorizzazione del contributo individuale e sull'orientamento all'eccellenza, attraverso la creazione di quattro obiettivi di incentivazione per i manager, che fanno riferimento alle responsabilità di leadership, di valutazione e gestione del merito e valorizzazione delle persone.

Tali obiettivi riguardano la cosiddetta componente "intangibile" insita nei processi di creazione del valore e di crescita sostenibile che sono ormai considerati un elemento distintivo nell'attuale contesto competitivo anche per promuovere risultati finanziari sostenibili.

## Conclusioni

Lo studio condotto ha permesso di osservare l'evoluzione storica dei modelli di organizzazione bancaria, dovuta a modifiche nel sistema economico mondiale, considerando in particolare gli scenari macroeconomici in continuo cambiamento e l'influenza che hanno avuto nel sistema bancario.

Seguendo questa logica si è voluta motivare l'incidenza delle concentrazioni nell'industria bancaria, considerando i motivi che hanno portato a questa svolta epocale nell'evoluzione dell'organizzazione bancaria, denotandone le ragioni a livello microeconomico e i possibili vantaggi competitivi a livello di mercato.

E' stato effettuato un confronto tra le strategie competitive applicate all'azienda e alla banca, considerando però come matrice comune l'analisi primordiale dell'ambiente circostante, che si collega in un sistema integrato all'impresa e in particolare all'organizzazione, indicata come modalità di rapportarsi delle persone, come regola di funzionamento, come valore di appartenenza, come condivisione di modelli di pensiero e di azione coerenti con la strategia.

Questa correlazione tra la strategia e organizzazione si è osservata attraverso l'evoluzione bancaria e le strategie legate ai differenti modelli organizzativi.

In particolare, l'applicazione delle strategie di diversificazione e di posizionamento, insieme al grado di internazionalizzazione, esplicita l'analisi dei cosiddetti "campioni nazionali", cioè le banche o i gruppi che cercano di conquistare un posizionamento internazionale, per cui scalano le prime posizioni nei mercati domestici, sono basati su un'elevata diversificazione geografica e su un'importante quota di mercato domestico; tutto ciò attraverso un'offerta di prodotti integrata e diversificata e un servizio alla clientela di elevata qualità

Il *global player* su cui è caduta la scelta, è Intesa-Sanpaolo, l'unico gruppo bancario con *governance* dualistica, che gode di elevata reputazione, che ha prodotto effetti sinergici per presenza gestionale, operativa, di ricerca e di attività commerciale all'interno dei principali mercati di riferimento.

Le prospettive del gruppo Intesa-Sanpaolo sono allettanti, in un'ottica di miglioramento, e si sviluppano su cinque linee portanti: rafforzare la qualità della

relazione con i clienti adottando criteri di innovazione e semplificazione del linguaggio, delle procedure e delle modalità di relazione; coinvolgere e ascoltare i collaboratori valorizzando le professionalità e assicurando opportunità di crescita; innovare ulteriormente l'offerta commerciale rafforzando la funzione sociale della Banca; sviluppare ulteriori iniziative in campo ambientale per fornire un deciso contributo nella lotta al cambiamento climatico; proteggere il valore di lungo termine e salvaguardare la redditività.

L'obiettivo più importante da raggiungere e da mantenere è quello di proteggere il valore di lungo termine salvaguardando la redditività, perseguendo l'ulteriore rafforzamento delle basi per la crescita sostenibile della Banca, coniugando solidità patrimoniale e remunerazione del capitale coerenti con il basso profilo di rischio del modello di business di banca commerciale distintivo del Gruppo.

## Bibliografia

- Alioto S., Baravelli M.(2006), *Banche e piccole medie imprese italiane nei processi di internazionalizzazione : problemi, strategie e modelli organizzativi*, **Newfin Università Bocconi**
- Anderloni L., Basile I., Schwizer P.(2001), *Nuove frontiere dell'asset management e del risparmio gestito. Strategie, nuovi prodotti, modelli organizzativi e benchmarking*, **Bancaria Editrice**
- Angelini P., Cetorelli N. (2000), *Bank competition and regulatory reform: The case of the Italian banking industry*, **WP Series 99-32, Federal Reserve Bank of Chicago**
- Baglioni A.(2009), *Liberalizzazione, concentrazione e diversificazione del sistema bancario italiano*, **Economia e politica industriale**, vol. 36, n.3
- Bajetta L., Munari L.(2009), *Le banche e la valorizzazione della reputazione nei confronti della clientela retail*, **MK** , vol.27,n.2
- Balbi A.(2010), *Il modello organizzativo di pianificazione strategica nelle banche piccole e medie nel nuovo contesto di riferimento*, **Banche e banchieri**, vol.37, n.1
- Barabino R.(2006), *La valutazione della formazione in Banca Intesa*, **FOR**, anno 2006, vol.67
- Baravelli M.(2006), *Strategia, rating interni e organizzazione delle funzione creditizia nelle banche*, **Newfin Università Bocconi**
- Battaglia R., Zapelli G.M.(2008), *Anticipare il cambiamento. La formazione in Intesa SanPaolo*, **Direzione del personale**, n.4
- Battagli A.(2007), *Elementi di organizzazione aziendale : la gestione dei processi e dei progetti, le strategie, i nuovi strumenti di direzione*, **Edizioni Giuridiche Simone**
- Berger A.N., DeYoung R., Genay H., Udell G.F. (2000), *Globalization of Financial Institutions: Evidence from Cross-Border Banking Performance*, **Mimeo**

- Bernasconi F.(2003), *L'evoluzione dell'organizzazione nelle aziende bancarie*, **Cooperazione di credito**, n. 181
- Berti A.(2004), *Strumenti e tecniche per la gestione del rapporto banca-impresa : modelli di valutazione del merito di credito e conduzione delle relazioni di clientela*, **EGEA**
- Bikker J.A, Haaf K.(2002), *Competition, concentration and their relationship: an empirical analysis of the banking industry*, **Journal of Banking and Finance**, vol.26
- Bona F.(2007), *La banca come fabbrica : automazione, modelli organizzativi, economie di scala* , **Il Sole 24 Ore**
- Bongini P., Ferri G.(2007), *Governance, diversification and performance: the case of Italy's Banche Popolari*, **SUERF Seminar with Central Bank of Cyprus**
- Boot A.W., Thakor A.V.(2000), *Can relationship banking survive competition?*, **Journal of Finance**, vol.55
- Bussoli C.(2007), *Concentrazioni bancarie: dinamiche di crescita esterna e riorganizzazione dei gruppi bancari*, **Economia, azienda e sviluppo**, n.4
- Canals J.(2006), *Strategic and organizational challenges in european banking*, in Bailling M., Lierman F., Mullineux A.(2006), *Competition and profitability in european financial services, strategic, systemic and policy issues*, **Routledge**
- Caroli M., Fontana F.(2009), *Economia e gestione delle imprese*, **Mc Graw-Hill**
- Carta M., Gilardoni A.(2008), *The observatory on alliances and strategies in the Pan-European utility market. Un punto di riferimento per politiche pubbliche e strategie aziendali*, **Management delle utilities : la rivista di economia e gestione dei servizi pubblici**, vol.6, n.1
- Casolaro L., Gobbi G.(2004), *Information technology and productivity changes in the italian banking industry*, **Banca d'Italia**, Temi di discussione n°489

- Cerasi V., Crosato L.(2009), *Dimensione e concentrazione dei gruppi bancari italiani nell'ultimo decennio*, **Economia e politica industriale**, vol.36, n.3
- Cesarini F.(2008), *Dal Nuovo Banco Ambrosiano a Intesa Sanpaolo: i passaggi di una storia di successo*, **Bancaria**, vol. 64, n.1
- Chiacchierini C.(2002), *La banca ad alto coinvolgimento. Progettare l'organizzazione per generare fiducia e per una più attiva collaborazione del personale*, **Mondo bancario**, n.5
- Ciocca P.(2005), *The Italian financial system remodelled*, **Palgrave Macmillan**,
- Collis D., Montgomery C.,Invernizzi G., Molteni M.(2007), *Corporate strategy: creare valore in un'impresa multibusiness*, **Mc Graw Hill**
- Colombo, A.(2008), *I modelli di organizzazione e l'organismo di vigilanza (d.lgs. n. 231/2001) nel quadro del sistema dei controlli interni di banche ed altri intermediari finanziari*, **Banca impresa società**, vol. 27, n.3
- Colombo, L.(2009), *Banche e clienti : strategie di reazione alla crisi di fiducia*, **Il Giornale della Banca e della Finanza**
- Corradino P., Santomartino A.(1997), *La connessione 'strategia-organizzazione' nelle banche. Il caso delle realtà creditizie di medio grandi dimensioni*, **Mondo bancario**, n.2
- Cosma S.(2003), *Il CRM: un nuovo modello di relazione tra banca e cliente: la qualità dei servizi bancari, la customer satisfaction e la customer loyalty* , **Bancaria**
- Cuti S.(2009), *Intesa Sanpaolo : Banca dei Territori: parte il dopo-Modiano*, **Il Giornale della Banca e della Finanza**, vol. 21, n.2
- Cuti S.(2007), *Intesa Sanpaolo : chi sale e chi scende nella grande Intesa*, **Il Giornale della Banca e della Finanza**, vol.19, n.2
- Danthine J.P., Giavazzi F., Vives X., Von Thadden E.L.(2000) , *The Future of European Banking, Monitoring European Integration*, **Centre for Economic Policy Research**

- Dell'Atti S.(2007), *Basilea 2 e piccole banche : organizzazione, gestione e scelte strategiche*, **Edibank**
- Dermine J. (2002), *Banking in Europe: Past, present and future*, in V. Gaspar, P. Hartmann e O. Sleijper , *The transformation of the European financial system*, **European Central Bank**
- De Angeli S.(2005), *Banca universale o gruppo creditizio? : l'evoluzione dei modelli organizzativi delle banche in Italia a confronto con Germania, Francia e Spagna*, **Bancaria**
- De Cristofaro M.(2008), *Come cambia la formazione nel sistema bancario italiano*, **Dirigenza bancaria**
- De Cristofaro M.(2006), *Una metodologia per valutare l'investimento in formazione nelle banche*, **Dirigenza bancaria**
- De Cristofaro M.(2006), *Valutazione economica della formazione e ROI: indagine su alcune realtà bancarie italiane*, **Dirigenza bancaria**
- De Laurentis G.(2009), *La natura dei credit rating e la loro diffusione in banca*, **SDA Bocconi**, nota didattica, protocollo 2278.
- Di Gaspare A.(2008), *Primo commento alle disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*, **Mondo bancario**, n.5-6
- Ferri K.-*Banche, si alza sulla clientela media* ,**Mark up**, anno 2008
- Frigerio C.(2004), *Innovazione di processo nelle banche italiane: tra tecnologia e organizzazione*, **Credito popolare**, vol.11, n.1
- Frigerio C., Marabelli M.(2007), *MIFID: allineamento tra tecnologia e strategie di cambiamento organizzativo nel contesto bancario italiano* **Credito popolare**, vol. 14, n.2
- Furesi A.(2009), *Costruire relazione e fiducia: il programma di customer satisfaction per le banche estere del Gruppo Intesa SanPaolo*, **MK**, vol. 27, n.5
- Gallo P.(2007), *Intesa Sanpaolo:c'era una volta un fantasma inesistente: dal Nuovo Banco Ambrosiano, venticinque anni fa nasceva la prima*

*banca italiana. Storie, retroscena, rivelazioni e protagonisti di ieri e di oggi*, **Economia e management**

- Gallo M., Nadotti L.(2006), *La funzione compliance nelle banche italiane: i risultati di un'indagine su struttura organizzativa, costi e benefici*, **Banche e banchieri**, vol.33, n.6
- Garside T., Scardovi C.(2003), *Basilea 2: l'impatto sul sistema finanziario e sulla competitività delle banche italiane*, **Bancaria**
- Gasperini A.(1999), *La creazione di valore nelle imprese con struttura divisionale*, **Amministrazione & finanza**, vol.14, n.1
- Gilbert A.R.(1984), *Bank market structure and competition*, **Journal of Money Credit and Banking**, vol.16
- Giovannoni E.(2004), *Governo aziendale e cambiamento del controllo di gestione: il caso di un gruppo bancario*, **Controllo di gestione**, vol.1, n.3
- Gnes P.(1987), *Un commento su: Il grande gruppo bancario di fronte ai mutamenti strutturali (reali e finanziari) delle imprese*, **Economia italiana**, n.3,
- Grant R.(2006), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, **Il Mulino**
- Grillo M.(2006), *Concentrazioni bancarie e concorrenza*, **Il Mulino**, vol. 55, n.425
- Lloyd-Williams D.M., Molyneux P., Thornton J.(1994), *Competitive conditions in european banking*, **Journal of Banking and Finance**, vol.18, n°3
- Lombardo M.(2007), *Intesa Sanpaolo: il nodo del personale*, **Il Giornale della Banca e della Finanza**, vol.19, n.5
- Lo Vasto F., Visentin M.(2009), *La gestione delle relazioni con i clienti delle banche retail a vocazione locale: uno strumento di CRM per l'analisi e la previsione dei comportamenti di churn*, **Mercati e competitività**
- Manini R.(2008), *L'evoluzione dei modelli di servizio della banca retail: personalizzare l'offerta per soddisfare il cliente*, **MK**
- Masini M.(2000), *Gruppo bancario ed efficacia nella gestione del*

*rapporto banca-cliente, Il nuovo management*, vol.1, n.1

- Mazza V.(2008) - *Un' applicazione della Balanced Scorecard alle filiali bancarie: il caso di Intesa SanPaolo*, **Budget**, n.53
- Meggiolaro M.(2008), *Centoventi accordi per Intesa-Sanpaolo: vince il modello federale [fusioni bancarie]*, **Valori**, vol.8, n.59
- Messori M.(2001), *La concentrazione nel settore bancario: effetti sulla competitività e sugli assetti proprietari*, **Tor Vergata University CEIS**
- Mieli S.(2009), *La strategia della Banca d'Italia per rafforzare il rapporto fiduciario tra banche e clientela*, **Studi economici e sociali**
- Mirra L., Pozzolo A.(2008), *Caratteristiche della clientela e cross-selling dei servizi bancari*, **Economia, impresa e mercati finanziari**
- Montanaro E., Tonveronachi M.(2006), *I processi di concentrazione nella gestione delle crisi bancarie. Il caso italiano, 1992-2004*, **Banca impresa società**, vol. 25, n.3
- Mottura P.(2007), *Banche: strategie, organizzazione e concentrazioni*, **Egea**
- Mottura P., Paci S.(2009), *Banca.Economia e gestione*, **Egea**
- Nardi J.(2007), *Finanza etica: Intesa San Paolo, dopo la fusione la banca non profit*, **Valori**, vol.7, n.49
- Olivieri G.(2004), *Tutela del risparmio e concentrazioni bancarie: il ruolo dell'antitrust*, **Banca impresa società**, vol.23, n.3
- Pagliaro M.(2008), *Lean banking.La banca costruita (davvero) sul cliente*, **Sistemi & impresa**
- Pelilli D.(2007), *Fiducia e fidelizzazione nel rapporto tra la banca e i propri clienti*, **Banche e banchieri**
- Pezzetti R.(2006), *Le strategie competitive nel corporate banking : implicazioni gestionali e modelli organizzativi emergenti nelle banche italiane*, **Giuffrè**
- Piccinini F., Scardovi C.(2009), *Strategie di business e scelte organizzative per le banche italiane: trend evolutivi oltre la crisi*, **Bancaria**, vol. 65, n.6

- Ravasi D.(2003), *Strategia e politica aziendale: strategia ed organizzazione aziendale*, **EGEA**
- Ruozi R.(2008), *Banche: organizzazione e governo societario secondo Banca d'Italia*, **Economia & management**, n.4
- Ruozi R.(2008), *Le disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*, **Economia e diritto del terziario**, vol.20, n.1
- Rusconi F.(2003), *Mobbing e patologia dell'organizzazione nelle banche*, **D & L: rivista critica di diritto del lavoro**, n.2
- Sarcinelli M.(2002), *L'organizzazione e la distribuzione dei compiti tra le autorità nazionali e quelle europee per la vigilanza bancaria e finanziaria*, **Rivista bancaria-Minerva bancaria**, vol.58, n.5
- Selenati C.(2008), *Strategia e, organizzazione: governare i processi per governare l'organizzazione e l'azienda*, **Budget**, n.55
- Silvestrini L.(2007), *Prodotti: Intesa Sanpaolo si lancia nello small business*, **Il Giornale della Banca e della Finanza**, vol.19, n.12
- Stinherr A.(1998), *Universal vs Specialized Banks, in Competition and Convergence in Financial Markets. The German and the Anglo-American Models*, **Black-Moersch Editors**
- Sunseri N.(2008), *Vento di federalismo su Intesa Sanpaolo*, **Il Giornale della Banca e della Finanza**, vol.20, n.5
- Torrisi S.(2008), *Intesa Sanpaolo e UniCredit: restiamo in prima linea*, **L'imprenditore**, n.12
- Vandali W.(2006), *Organizzazione della funzione compliance nelle imprese bancarie. Strumenti e modelli di riferimento*, **Banche e banchieri**, vol.33, n.1
- Vernizzi S.(2007), *Raggruppamento strategico e area strategica d'affari: un possibile accostamento*, **Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale**, vol.107, n.9-10
- Vinzia M.A.(2004), *Basilea 2: più opportunità per le imprese con la*

*differenziazione degli standard, Amministrazione e finanza, n°17*

- Zirpoli F.(2008), *Il ruolo dell'organizzazione nella gestione strategica dell'innovazione, Economia & management, n.1*

