



**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, processi 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.

Seguendo questo percorso evolutivo, saranno analizzate le concentrazioni bancarie, vero *must* dell'ultimo decennio in fatto economico, in una dimensione territoriale.

Si illustreranno i problemi che le fusioni e gli accordi tra realtà simili portano a livello di canali distributivi e di organizzazione delle linee gerarchiche. Si evidenzierà, inoltre, come questi processi hanno portato concorrenza, creando giovamenti dal punto di vista competitivo nel panorama economico.

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

Le nuove tecnologie, la cui adozione appare necessaria ed obbligata, impongono una revisione ed un adattamento dei modelli di business consolidati. Per questo motivo si focalizzerà l'attenzione sull'analisi delle differenti strategie aziendali che si attuano per creare un sistema forte che valorizzi le caratteristiche della realtà aziendale servendosi di un processo di analisi basato sulla pianificazione strategica, in cui sia chiara la definizione del rapporto dinamico azienda-ambiente, poiché è evidente che qualsiasi evento ambientale può avere ripercussioni sull'azienda, in particolare sulle strategie e sulla struttura.

Quindi, strettamente connesso è il concetto di strategia, poiché ogni differente scelta può far sì che l'azienda si concentri in determinati settori piuttosto che in altri, e da qui scaturisce la necessità di creare un piano in cui siano indicati precisamente gli obiettivi e le scadenze temporali.

Le banche traggono spunto dalle strategie aziendali, applicandole al proprio settore di competenza e si trovano davanti ad una sfida complessa e multiforme, ricca di insidie, ma anche di opportunità: su questo interesse verterà l'analisi

sull'evoluzione dei modelli organizzativi di cui si cercherà di cogliere le prospettive, che 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.

Cambia il tradizionale settore di *business*; vi è la comparsa di concorrenti nuovi, provenienti da ambiti competitivi differenti, che sfruttano i punti di forza che possiedono, come l'autorevolezza della propria immagine e le occasioni che si creano in tali business.

Un esempio è il gruppo bancario Intesa-Sanpaolo, di cui si fornirà un'analisi del modello di *governance* e un excursus sulle modalità di gestione delle risorse umane, 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.

La visione del cliente diventa, quindi, 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.

Capitolo 1: Le concentrazioni bancarie e gli effetti sulla competitività

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.

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, obbligati dal mercato a essere efficienti per produrre profitti, mentre le banche cooperative di piccole e medie dimensioni erano caratterizzate da insufficienze gestionali, in particolare nell'erogazione del credito.

Si può affermare che questi anni abbiano 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, dovuti all'accresciuta concorrenza, a condizioni macroeconomiche avverse e a cattive politiche di prestito, che hanno coinvolto numerose banche di piccole e medie dimensioni.

In questi anni si nota, infatti, che lo svantaggio delle banche italiane in termini di Return On Equity, 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.

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.

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.

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.

Un' ipotesi è che il miglioramento della *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.

Il modello di organizzazione divisionale, contrapposto a quello a rete, dovrebbe verosimilmente massimizzare i vantaggi derivanti dal consolidamento.

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.

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

Si può, per esempio, 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*).

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.

In un mercato nel quale prevalevano equilibri collusivi, le asimmetrie introdotte da una concentrazione facevano aumentare i profitti che l'impresa (che si concentrava) poteva ottenere con una strategia di deviazione, accrescendone l'incentivo a perseguire strategie di mercato aggressive e, in questo modo, rendevano 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 apparivano allora desiderabili dal punto di vista antitrust per una duplice ragione: producevano cambiamenti in senso efficiente della struttura dimensionale dell'industria e potevano modificare in senso concorrenziale il contesto nel quale si svolgeva l'interazione strategica delle imprese e le condizioni da cui dipendevano gli equilibri di mercato.

Ma non sapendo reagire in modo innovativo all'indebolirsi dei propri fattori di vantaggio comparato, il sistema bancario italiano, che era destinato ad assumere dimensioni regionali in senso europeo, ha affrontato una terza fase del processo di aggregazione e di riassetto proprietario, che ha investito sia il rafforzamento delle banche locali, che il consolidamento dei maggiori gruppi bancari.

Capitolo 2: Strategie di organizzazione aziendale

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 un insieme di condizioni, che sono le conseguenze dei comportamenti degli attori e di altri fattori.

Occorre inoltre considerare 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.

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

L'obiettivo è quello di creare una strategia aziendale ottimale, focalizzata sulle competenze distintive e sulle risorse da cui derivano tali competenze. Essa può essere di due livelli: strategia di gruppo (*corporate strategy*), che definisce il campo d'azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere; strategia di business (*business strategy*), volta a definire il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato.

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.

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.

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

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.

Il punto di partenza della differenziazione è l'analisi e la comprensione dei bisogni del consumatore che deve manifestarsi in attributi specifici dell'offerta e che, oltre

a non esser presenti in quella dei rivali, generano un incremento di valore di cui il cliente beneficia direttamente.

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, favorendo anche la specializzazione delle risorse e delle conoscenze da parte dell'impresa, con una migliore capacità di raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo nella propria area di business e di una minore pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese, che tendono ad avere minore attenzione verso le aree di *business* di piccola dimensione.

La segmentazione consiste in una delle strategie fondamentali, che secondo Michael Porter, possono contrastare le forze che premono su una impresa di mercato, per cui si spacca un mercato in singole unità (*target*) che vengono poi riagglomerate sulla base di variabili, in gruppi sociali ed economici più o meno ampi, detti appunto "segmenti".

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

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

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

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'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.

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*.

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.

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

In generale sono tre i principi a cui si affida l'organizzazione bancaria: il principio della funzionalità, secondo cui l'organizzazione deve esser 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, nel senso che

l'organizzazione viene progettata e costruita secondo diverse funzioni, e a cui vengono dedicate specifiche unità organizzative.

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 modello organizzativo multidivisionale e multifunzionale è un'evoluzione dei precedenti ed 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.

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.

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 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.

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.

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. 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).

La strategia di diversificazione, applicata al contesto bancario, 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.

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.

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 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 manifestato attraverso presenza gestionale, operativa, di ricerca e di attività commerciale all'interno dei principali mercati di riferimento.

Capitolo 4: Focus sul caso 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.

Il primo triennio di vita del Gruppo segna una fase di crescita, motivata dalla funzionalità del modello duale e della Banca dei Territori, dal presidio del business e dalla rapidità con cui è stata completata l'integrazione operativa e dei sistemi informatici.

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, con circa 1.900 sportelli e 8,5 milioni di clienti delle banche controllate, operanti nel Retail e Commercial Banking in 13 paesi.

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.

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, focalizzando l'impegno alla 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.

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.

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.

Inoltre, 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.

La prospettiva attuale è caratterizzata, dunque, dall'impegno in una serie di

progetti, dedicati alla semplificazione, allo sviluppo personale e all'innovazione, al rafforzamento di figure e competenze specifiche, partendo innanzitutto dagli aspetti di ascolto e collaborazione.

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 e definendo interventi e politiche mirate al confronto di specifiche comunità di persone, per una gestione sempre più vicina ai bisogni di crescita professionale.

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 di valorizzazione delle persone, attraverso modalità premianti diversificate per ambito di business.

Tali obiettivi riguardano la cosiddetta componente "intangibile" insita nei processi di creazione del valore e di crescita sostenibile e 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, analizzando 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, notando 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 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".

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.

L'obiettivo più importante che il gruppo bancario cerca di raggiungere e 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*, **II 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*, **II Giornale della Banca e della Finanza**, vol. 21, n.2
- Cuti S.(2007), *Intesa Sanpaolo : chi sale e chi scende nella grande Intesa*, **II 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