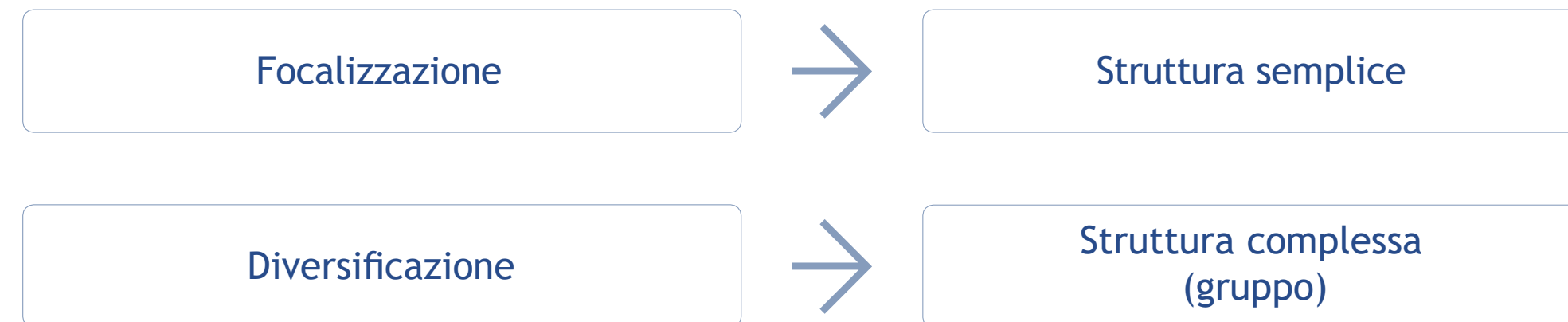


L'organizzazione: Strategia e struttura organizzativa

La scelta di ampliare o restringere lo spettro di operatività influenza direttamente la struttura organizzativa della banca.

Non è l'organizzazione che precede la strategia: è la strategia che impone una determinata architettura organizzativa.

Alternativa fondamentale:



La forma organizzativa diventa quindi una conseguenza della combinazione prodotti-mercati prescelta.



Diversificazione e specializzazione: La scelta delle attività (vincoli e opportunità del TUB)

Le banche, nel quadro normativo definito dal TUB, devono decidere:

quali aree di attività presidiare

con quale ampiezza di gamma

con quale forma giuridica

Storicamente l'operatività era limitata; oggi, soprattutto oltre determinate soglie dimensionali, la diversificazione è diventata quasi una necessità competitiva.

Il modello diversificato

Le banche diversificate sono presenti simultaneamente in:

intermediazione creditizia

intermediazione mobiliare

attività assicurativa

Caratteristiche:

ampiezza della gamma prodotti

segmentazione della clientela

offerta integrata e personalizzata

Logica sottostante:

presidiare più fonti di reddito e ridurre la dipendenza da un singolo business.

Il modello specializzato

Le banche specializzate, generalmente di piccola dimensione:

si concentrano
sull'attività creditizia
tradizionale

operano prevalentemente nel retail

offrono gamma limitata di
prodotti

La specializzazione è spesso:

una scelta obbligata
(vincoli
dimensionali)

coerente con un forte
radicamento territoriale

Forma organizzativa: gruppo o banca universale

Le due strutture delle grandi banche

Le banche di grandi dimensioni possono scegliere tra:

1

Gruppo bancario

2

Banca universale

La differenza non è solo giuridica, ma riguarda:

il grado di articolazione decisionale

il coordinamento delle attività

la distribuzione delle responsabilità

Il gruppo bancario: struttura e requisiti

Il gruppo può essere composto da:

banca capogruppo + controllate
bancarie, finanziarie e strumentali

società finanziaria capogruppo +
controllate

Vincoli principali:

attivi non bancari \leq 15%

almeno 50% attivo riferibile ad attività
bancaria (gruppo creditizio)

Il gruppo è sottoposto a vigilanza su base consolidata.

Il concetto di controllo (art. 2359 c.c.)

Una società è controllata quando esiste:

maggioranza dei voti esercitabili

influenza
dominante

vincoli contrattuali rilevanti

Il controllo per influenza dominante ricorre, ad esempio, quando vi è:

diritto di nominare la
maggioranza del CdA

partecipazione che consente
tale nomina

Direzione unitaria o
Coordinamento finanziario

La banca universale: logica e limiti

La banca universale svolge direttamente le attività scelte.
Non può esercitare direttamente:

attività assicurativa

gestione collettiva del risparmio

Vantaggi



unità di comando



minori duplicazioni strutturali



apparente economicità

Le difficoltà del modello universale

Il vero problema non è tecnico, ma culturale.
La banca tradizionale:

operava nel breve termine

concedeva credito ordinario

sviluppava relazioni
superficiali
con le imprese

La banca universale:

interviene nel medio-lungo periodo

può assumere partecipazioni

richiede analisi economico-finanziarie
approfondite

Questo implica un cambiamento radicale di competenze e mentalità.

Le criticità del gruppo bancario

Nel gruppo:

la visione deve essere unitaria

il coordinamento è complesso

esiste rischio di concorrenza interna

Problema centrale:

Autonomia divisionale
vs
Coerenza strategica complessiva

I costi di struttura possono essere ridotti centralizzando funzioni comuni:

1

HR

2

IT

3

Contabilità

4

Marketing

Make or Buy nelle piccole banche

Le banche di piccola dimensione:

- non possono sostenere struttura universale
- non possono costituire veri gruppi complessi

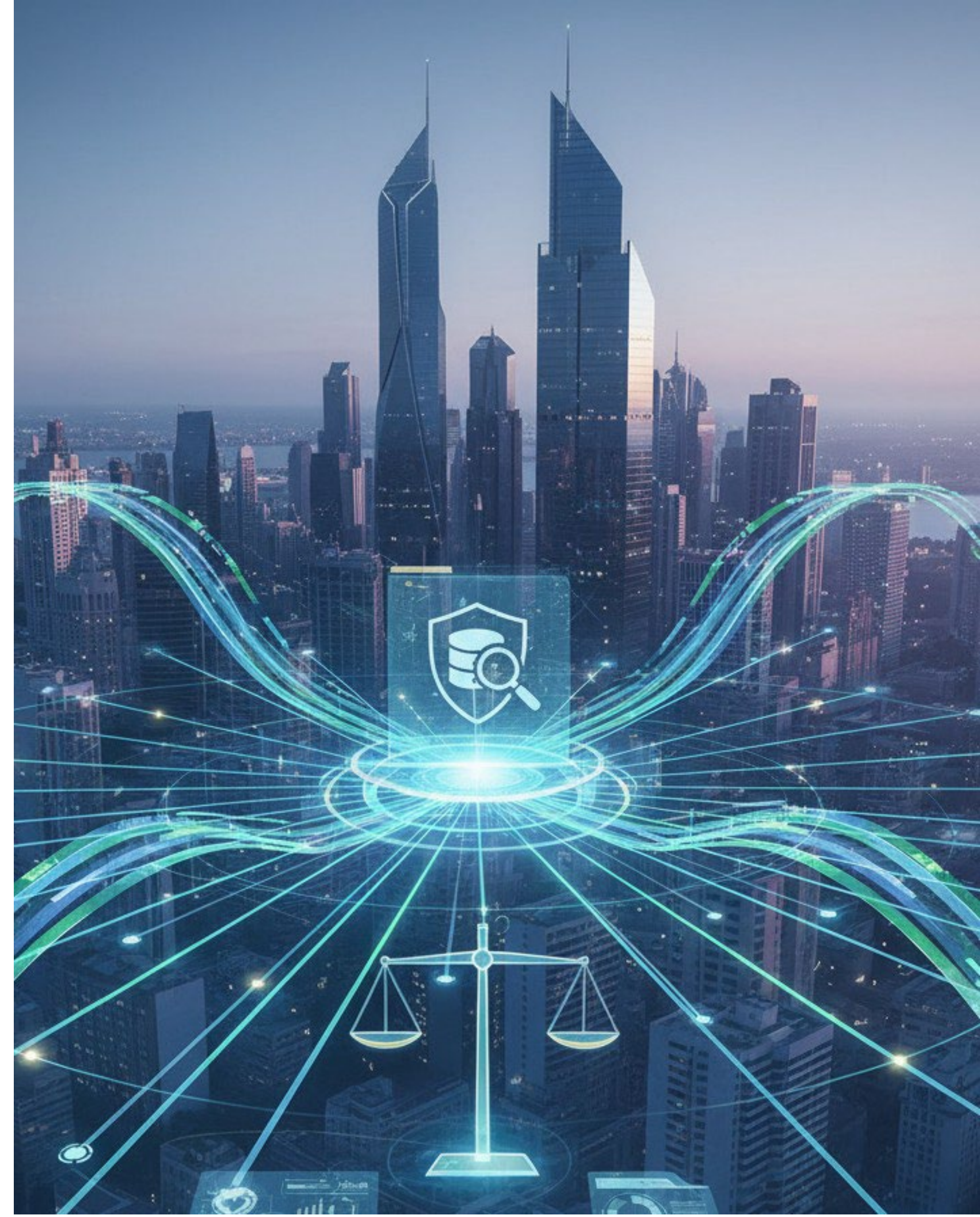
Si pone quindi il problema del:

Make → produzione interna

Buy → acquisto da terzi

Punto chiave:

- forte capacità distributiva (rete sportelli)
- limitata capacità produttiva su servizi complessi



Segmentazione: retail, corporate, private

I segmenti di clientela

Segmentazione tradizionale:

Retail

Corporate

Private (+ Institutional)

Ogni segmento implica:

combinazioni
prodotto/mercato diverse

modelli organizzativi dedicati

Retail, Corporate e Private: logiche diverse

RETAIL

- famiglie e PMI
- standardizzazione
- prossimità territoriale
- efficienza e fiducia

CORPORATE

- relazione di lungo periodo
- servizi integrati
- cross-selling
- maggiore complessità finanziaria

PRIVATE

- grandi patrimoni
- consulenza personalizzata
- team specialistico
- forte orizzonte fiduciario

Rete territoriale e modelli organizzativi

Articolazione territoriale e modelli organizzativi

La rete territoriale è centrale per:

raccolta

istruttoria

gestione del credito

Tipologie di sportelli:

ampia autonomia + ampia gamma

gamma ampia + autonomia limitata

ampia autonomia + gamma limitata

gamma e autonomia limitate

Evoluzione:

remote banking

canali digitali

riduzione costi operativi

Modelli organizzativi

Piccole banche → struttura funzionale

accentramento decisionale

ufficio fidi centrale

eventuale decentramento progressivo

Grandi gruppi → struttura divisionale

divisioni per mercati,
prodotti o segmenti

autonomia operativa

controllo strategico centrale

Problemi tipici:

conflitti verticali

conflitti
orizzontali