

# Dinamiche strategiche e organizzative nelle banche italiane. Il ruolo delle Direzioni organizzazione

*Organizational trends and strategies in Italian banks. A recent survey*

**Maurizio Baravelli, Valerio Pesic**, Sapienza - Università di Roma

## Keywords

Banche, organizzazione, modelli di business

## Jel codes

G21, G28

**In un contesto caratterizzato dal calo della redditività, dall'aumento dei rischi e della concorrenza internazionale e da un forte bisogno di innovazione, la funzione organizzazione delle banche è chiamata a fornire un apporto essenziale per il successo strategico. Essa non può essere vista solo nel ruolo di ottimizzatore della macchina operativa e di semplice implementatore di procedure, ma deve contribuire a identificare innovative strategie organizzative in grado di trasformare business maturi e attivarne di nuovi.**

*In a context characterized by declining profitability, increasing risks and international competition and by a strong need for innovation, the Organizational function has a key role for the strategic success of banks. Not only to optimize the operating structure and to implement procedures, but to identify innovative organizational strategies able to transform mature businesses or to create new businesses.*

## I. Presentazione

Il sistema bancario italiano si trova da tempo tra la necessità di reagire all'aumento dei rischi e al calo di redditività – migliorando l'efficienza operativa e allocativa – e quella di sostenere il sistema produttivo alle prese con l'aumento della concorrenza internazionale e un forte bisogno di innovazione. La Funzione organizzazione (Fo), per il ruolo che essa ricopre nella progettazione e gestione del cambiamento organizzativo, strumentale nel rendere compatibili queste due necessità, è un importante attore nella trasformazione dei modelli bancari. Questi si devono adattare al nuovo contesto ambientale, assumendo condizioni di maggiore efficienza e flessibilità, ma, al tempo stesso, mantenendo condizioni di stabilità: la sfida nella quale la Fo delle banche si trova coinvolta è indubbiamente impegnativa.

Quando ci si riferisce alla Fo, si richiama normalmente l'at-

tività svolta dalle Direzioni organizzazione (Do) ma, in un'accezione più ampia, tale funzione può essere interpretata secondo una configurazione più complessa, nella quale sono da ricomprendersi, oltre alla Fo in senso stretto, anche la Funzione del personale, quella dei Sistemi informativi e quella delle Relazioni sindacali.

Come sono strutturate, agiscono e interagiscono queste quattro funzioni (o sub-funzioni), quali sono le competenze che possiedono e come contribuiscono, e potrebbero meglio contribuire, al successo delle gestioni bancarie sono questioni di grande interesse sul piano della ricerca ma anche per la pratica manageriale. Pertanto, un approccio allo studio dell'organizzazione delle banche può essere affrontato partendo da come sono strutturate e operano le Do, dal loro contributo al governo e all'innovazione degli assetti e dei sistemi operativi: a tal fine, è necessario indagare lo stato dell'arte e le tendenze evolutive.

Questo lavoro costituisce un commento di quanto emerso dai dati raccolti nell'ambito di una ricerca promossa da Laborbank sulla dinamica organizzativa nel sistema bancario italiano ed è frutto di un lavoro comune, condiviso dagli autori, sia nell'impostazione che nella realizzazione. È da attribuirsi a Maurizio Baravelli la stesura dei paragrafi della seconda parte dell'articolo che sarà pubblicata sul prossimo numero di *Bancaria* e a Valerio Pesic quella dei paragrafi da 2 a 6 della presente prima parte. La stesura del paragrafo 1 e delle conclusioni è da attribuirsi a entrambi gli autori.

Le evidenze empiriche in questo campo sono, tuttavia, carenti e non offrono aggiornate conoscenze; di conseguenza, anche il dibattito teorico e pratico tra gli stessi addetti alla Fo ne risente. In realtà, queste verifiche sono complesse: occorre fare ampio uso di questionari, che devono essere dettagliati per produrre risultati significativi e interessanti, e le banche devono essere disposte a collaborare; non trascurabile è poi la circostanza che vi siano ricercatori interessati allo studio dell'organizzazione delle banche. Se queste difficoltà non sono superate, le conoscenze restano limitate.

In un primo contributo di ricerca sulla cultura organizzativa delle banche italiane – seminale per i contenuti di questo tipo di indagine – in un periodo in cui all'inizio degli anni Novanta il cambiamento organizzativo era sollecitato dalla prospettiva di una crescente competitività derivante dalla deregolamentazione in atto<sup>1</sup>, si rilevava l'importanza delle competenze di organizzazione con cui affrontare la sfida competitiva, e la necessità di un'ampia attività di formazione a livello sia degli specialisti sia del management. Occorre, allora, superare una situazione di forte fragilità della cultura organizzativa delle banche italiane, tenuto conto del lungo periodo di stabilità che aveva vissuto in precedenza il nostro sistema bancario, per cui il «fattore organizzativo» non era risultato particolarmente critico.

Negli anni successivi, le banche italiane hanno migliorato le proprie competenze organizzative, potenziando le strutture dedicate alla Fo, anche in seguito alla normativa della vigilanza prudenziale che ha posto alla base della sana e prudente gestione il principio dell'«adeguatezza organizzativa». Si è, infatti, riconosciuto da parte delle autorità di vigilanza che l'efficienza e la stabilità delle banche sono strettamente legate al governo degli assetti organizzativi, e che la gestione dei rischi non può prescindere da coerenti sistemi di controllo.

La problematica organizzativa ha coinvolto, pertanto, in modo sempre più diffuso, il funzionamento delle banche e ha finito per riguardare anche i modelli di governance alla luce della presa d'atto che il corretto funzionamento degli organi aziendali e le loro relazioni sono determinanti per il buon governo delle banche. Una condizione di adeguatezza della governance è che gli amministratori debbano possedere le cono-

scenze necessarie per decidere in modo consapevole e responsabile, e ciò riguarda anche i modelli e i processi organizzativi aziendali. Si conferma, anche dal punto di vista della vigilanza, l'importanza della cultura organizzativa.

In questo contributo sono riassunti i principali risultati di un sondaggio<sup>2</sup> che abbiamo effettuato con il fine non tanto di disporre di esaurienti dati statistici sulle attuali situazioni organizzative e sulle relative condizioni di omogeneità e differenziazione del nostro sistema bancario (che è un obiettivo a cui tendere con più ampie verifiche), quanto piuttosto di disporre di alcuni primi elementi di discussione per avviare un dibattito sulla problematica organizzativa delle banche nella prospettiva di un più ampio approfondimento.

Il lavoro è suddiviso idealmente in due parti, improntate al paradigma delle relazioni tra «cambiamento ambientale e cambiamento strategico» e tra «cambiamento strategico e cambiamento organizzativo»: le risultanze del sondaggio vengono commentate alla luce di un quadro di riferimento che richiama aspetti di teoria della strategia e dell'organizzazione aziendale. Ciò consente di ampliare la discussione a considerazioni più generali sulla problematica dell'evoluzione prospettica dei modelli bancari.

Nella prima parte (paragrafi da 2 a 6) si è ritenuto di richiamare i principali fattori che hanno modificato, e che si ritiene modificheranno ulteriormente, il contesto istituzionale e competitivo dei sistemi finanziari con riguardo in particolare alla situazione italiana ed europea. L'evoluzione ambientale costituisce un punto di riferimento essenziale per comprendere le pressioni esogene al cambiamento strategico-organizzativo e le nuove condotte operative delle banche. Nelle dinamiche in corso, fattori congiunturali si intrecciano con fattori di natura strutturale. Le risultanze del sondaggio sugli obiettivi e sui cambiamenti strategici delle banche italiane confermano la rilevanza dell'evoluzione dello scenario economico, istituzionale e competitivo.

Nella seconda parte, che sarà pubblicata su un numero successivo di *Bancaria*, si considerano le ricadute delle risposte strategiche delle banche, in atto e prospettiche, sulla Fo. L'analisi è centrata sull'importanza delle leve organizzative

<sup>1</sup> Cfr. Baravelli M., Previati D. (1991), «Lo sviluppo delle competenze di organizzazione nelle banche: il ruolo degli specialisti e del management», in *Bancaria*, nn. 5-6.

<sup>2</sup> La ricerca è stata promossa da Laborbank – Laboratorio di organizzazione della banca – un'iniziativa della Luiss Business School, che si propone di contribuire alla diffusione della cultura organizzativa quale componente della cultura manageriale e di stimolare l'innovazione organizzativa al fine del miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia gestionale delle banche e degli intermediari finanziari.

nei processi evolutivi-trasformativi dei business bancari, non solo come reazione alle pressioni esterne, ma anche come risposta alla ricerca di migliori equilibri aziendali e nuovi posizionamenti strategici. In questo quadro di riferimento, tenuto conto degli spunti emergenti dal sondaggio, è sviluppata un'ampia riflessione sul ruolo delle Do nella gestione del cambiamento, sulle relazioni collaborative di tali direzioni con le altre funzioni aziendali, sui processi di apprendimento organizzativo, sul fabbisogno di rafforzamento della cultura organizzativa. Le risultanze del sondaggio offrono spunti interessanti di discussione di questi aspetti problematici e delle soluzioni possibili.

Nelle conclusioni si delineano le linee di una serie di approfondimenti che gli autori di questo lavoro si augurano possano essere intrapresi nell'ambito di un più ampio dibattito sul ruolo della Fo nel contribuire a realizzare modelli bancari più stabili e al tempo stesso più efficienti e adeguati a sostenere il rilancio dello sviluppo economico.

## 2. Pressioni esterne al cambiamento strategico-organizzativo nelle banche

Il sistema finanziario italiano, così come quello di altri Paesi europei, si trova in una sorta di crocevia in cui si combinano diversi fattori in grado di determinare radicali cambiamenti. Alcuni di questi fattori hanno natura congiunturale, per cui potranno anche attenuarsi nel prossimo futuro, altri hanno origini radicate nel tempo, per cui si configurano come dei veri e propri fenomeni strutturali destinati a consolidarsi. Alcune dinamiche sembrano più tipiche e specifiche del sistema bancario italiano, altre accomunano più sistemi finanziari e sono da inquadrare in una dimensione internazionale. Considerare questi fattori è quantomeno opportuno se si vuole comprendere come la dinamica del contesto ambientale, istituzionale e competitivo sia rilevante per la condotta della Fo delle banche, nonché per valutare le sfide che questa funzione deve affrontare, non solo nel presente, ma anche nel prossimo futuro, per governare complessi processi evolutivi e soprattutto trasformativi.

La crisi economica che stiamo attraversando da diversi anni può essere vista come il principale fattore che preme per la revisione delle strategie e degli assetti organizzativi delle banche e dei gruppi bancari, per cui le ragioni del cambiamento sembrano avere natura soprattutto congiunturale, ma le pressioni maggiormente rilevanti sono quelle più latenti, di ordine strutturale-tendenziale. La crisi economica ha avuto l'effetto di accentuare squilibri già esistenti e che da tempo evidenziano aspetti di inadeguatezza del sistema finanziario a rispondere alle esigenze di un'economia in difficoltà a crescere e che ha bisogno di trasformazioni. Sistemi finanziari bancocentrici, come quello italiano, con una scarsa presenza dei mercati finanziari e degli intermediari non bancari indipendenti, si palesano inadeguati a sostenere i rischi crescenti dell'economia e il finanziamento dell'innovazione.

**La crisi finanziaria ed economica.** Con la crisi del debito sovrano, le banche europee si sono trovate a fronteggiare le perdite dovute alle forti svalutazioni dei titoli del debito pubblico in portafoglio. Le azioni intraprese per il salvataggio degli Stati membri con gravi problemi di finanza pubblica non hanno impedito che il rischio del debito sovrano contagiasse anche le banche con pregiudizio per la stabilità e la continuità dell'attività creditizia. Le misure di austerità imposte dall'Unione europea ai paesi in crisi, volte al risanamento delle relative finanze pubbliche, hanno avuto effetti depressivi sull'economia, anche per i ritardi nell'attuazione delle riforme strutturali, con il conseguente peggioramento delle condizioni di operatività delle banche.

Particolarmente rilevante è risultato il progressivo scadimento della qualità degli impieghi, che ha comportato per le banche europee perdite crescenti soprattutto nel biennio 2012-2013<sup>3</sup>. Si tratta di un fenomeno comune a tutta l'Area dell'euro, anche se le banche commerciali, più esposte sul piano creditizio, si sono trovate maggiormente penalizzate rispetto alle banche posizionate su altre attività di intermediazione. La patologia del credito ha mostrato di essere una problematica comune a conferma del deterioramento del contesto macroeconomico.

Al fine di fronteggiare l'aumento del rischio di credito, un'azione energica è stata intrapresa dalle autorità di vigi-

<sup>3</sup> Ecb (2014), *Banking Structures Report*, October.

lanza con l'inasprimento dei coefficienti patrimoniali e un nuovo schema internazionale per la liquidità. Queste misure sono destinate a incidere in maniera significativa sui futuri assetti istituzionali e competitivi del sistema bancario: da un lato, inducono le banche a una maggiore selettività nell'erogazione del credito e a rivedere, come già accennato, le politiche di espansione quantitativa dell'intermediazione; dall'altro lato, spingono le imprese a ricercare canali alternativi di finanziamento per reagire al razionamento del credito<sup>4</sup>.

Per contrastare il credit crunch, la Bce è intervenuta con una politica monetaria espansiva e con strumenti non convenzionali per fornire al sistema bancario europeo la liquidità necessaria per il mantenimento delle condizioni di normale operatività. In questo frangente, per stimolare la ripresa economica ha portato vicino allo zero il tasso delle operazioni di rifinanziamento<sup>5</sup>. Tuttavia, per rilanciare l'economia, la politica monetaria non è sufficiente: senza la ripresa degli investimenti privati e pubblici<sup>6</sup> – che in Italia hanno registrato una forte flessione nell'ultimo decennio – e soprattutto senza il finanziamento dell'innovazione con cui sostenere la nascita di nuove imprese e lo sviluppo di nuovi settori, è difficile pensare di uscire dalla depressione. Queste ultime considerazioni mostrano l'esigenza di un cambiamento di condotta del sistema finanziario perché, se questo può risultare più stabile in seguito alla nuova vigilanza europea, occorre che sia anche orientato a sostenere i processi di innovazione e trasformazione dell'economia. Si richiedono, pertanto, aggiustamenti strutturali che non possono essere lasciati solo alle forze del mercato, ma che è opportuno siano sollecitati e promossi dalle autorità di vigilanza, in maniera tale da ristabilire un maggiore equilibrio, nella ripartizione dei rischi, tra banche, mercati e intermediari non bancari. In questo nuovo scenario, si accentuano le problematiche di riposizionamento e riorganizzazione delle banche attualmente focalizzate sull'attività creditizia tradizionale.

**I cambiamenti strutturali.** In passato, la disintermediazione ha interessato in modo significativo il sistema bancario di altri paesi – si pensi soprattutto a quello statunitense – e potrà riguardare anche l'Europa e, in particolare, l'Italia, il cui si-

stema finanziario è fortemente bancocentrico: la necessità di un cambiamento istituzionale, che dia più spazio ai mercati e agli intermediari non bancari, è stata del resto segnalata nel corso degli anni in diverse sedi a livello sia europeo sia nazionale. Se si tiene conto delle tendenze più generali, è lecito ritenere che anche la struttura del sistema bancario italiano sia destinata a evolvere, e in effetti sono già presenti fattori che operano nella direzione di un ridimensionamento degli intermediari creditizi; inoltre una serie di misure, sia a livello nazionale che europeo, sono state adottate per promuovere lo sviluppo dei mercati e dei canali alternativi di finanziamento, in modo che le imprese possano avere accesso diretto alla raccolta di capitale sia di debito sia di rischio<sup>7</sup>.

Questa evoluzione istituzionale, che dovrà intensificarsi anche per una convergenza verso assetti più europei, ha conseguenze significative per le banche, che in prospettiva vedranno ridursi i flussi finanziari intermediati attraverso il proprio bilancio e conseguentemente la capacità di generare reddito dalla tradizionale «gestione denaro». Ma a ridurre la redditività potrà concorrere anche l'aumento del grado di concorrenza nel mercato dei prestiti, dato che la maggiore disponibilità di informazioni e la possibilità di confronti sempre più agevoli su tassi e condizioni indeboliscono il potere negoziale delle banche nei confronti della clientela. Per rispondere alla flessione reddituale, le banche italiane potranno anche perseguire strategie di aggregazione, così da aumentare la dimensione dei gruppi bancari: una strada utilmente percorribile, essendo il nostro sistema bancario attualmente in Europa tra quelli con il minor grado di concentrazione (figura 1). La presenza di banche locali indipendenti va, tuttavia, considerato un obiettivo pure perseguibile nel momento in cui questi istituti dimostrino di poter operare con modelli snelli ed efficienti, fornendo assistenza non solo creditizia ma anche finanziaria per lo sviluppo e l'innovazione dei sistemi produttivi locali.

Poiché per il rilancio economico dell'Europa, e in particolare dell'Italia, è indispensabile che il sistema finanziario sostenga soprattutto gli investimenti e l'innovazione, le banche potranno trovare spazi di crescita nell'ambito della finanza per lo sviluppo offrendo servizi di investment banking, di

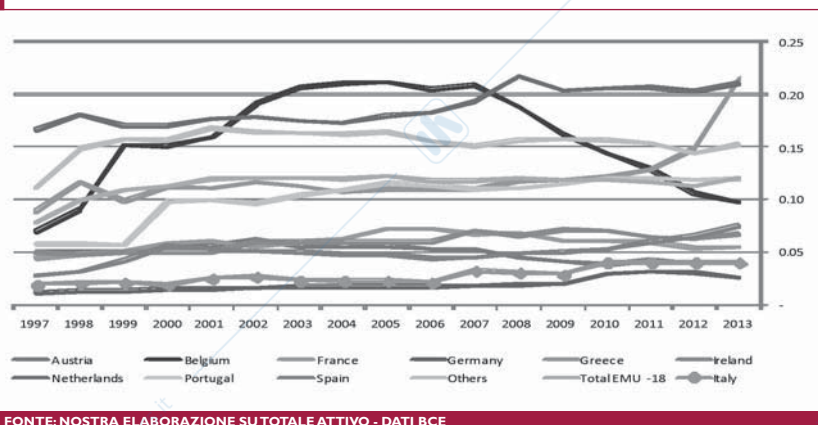
<sup>4</sup> Rossi S. (2014), «Banche e Assicurazioni: un percorso comune per lo sviluppo», Relazione del Direttore Generale della Banca d'Italia e Presidente dell'Ivass alla XLVI Giornata del Credito.

<sup>5</sup> Ecb (2013), *Banking Structures Report*, November.

<sup>6</sup> Visco I. (2014), «Intervento del Governatore della Banca d'Italia», *Giornata Mondiale del Risparmio del 2014*, ottobre.

<sup>7</sup> Rossi S. (2014), «Banche e Assicurazioni: un percorso comune per lo sviluppo», Relazione del Direttore Generale della Banca d'Italia e Presidente dell'Ivass alla XLVI Giornata del Credito.

Figura 1

**Grado di concentrazione dei sistemi bancari in Europa:  
indice di Herfindal**

corporate finance e di finanziamento dei processi di innovazione e trasformazione dei sistemi produttivi. La riduzione dell'attività creditizia dovuta allo sviluppo della finanza mobiliare potrà promuovere il business dei servizi del risparmio gestito e dell'asset management. Naturalmente queste strategie sono legate alla capacità che ogni banca ha di rinnovarsi sul piano non solo dell'offerta ma anche del proprio modello organizzativo<sup>8</sup>.

Un altro fattore che induce le banche a ripensare le proprie strategie nella tradizionale intermediazione creditizia è il progressivo rafforzamento della vigilanza prudenziale. Nel corso degli anni, il regolatore ha elevato i requisiti quantitativi di solvibilità patrimoniale delle banche per rafforzarne la stabilità. Queste misure risultano maggiormente onerose nei confronti delle banche commerciali, quali sono tipicamente le banche italiane, con impieghi commerciali pari a oltre la metà del totale degli attivi di bilancio. Ai vincoli quantitativi di vigilanza si sono aggiunti ulteriori requisiti riguardanti l'adeguatezza dei controlli, dell'organizzazione e della governance aziendale: se è ragionevole attendersi nel prossimo futuro un ulteriore rafforzamento di tali vincoli a tutela della stabilità, si deve concludere che gli intermediari creditizi, nel delineare le proprie strategie, dovranno confrontarsi sempre più con le esigenze dettate dalla compliance normativa affinché le proprie azioni si conformino alle esigenze della sana e prudente gestione.

<sup>8</sup> In questi termini è ragionevole attendersi la revisione del portafoglio strategico anzitutto da parte dei grandi gruppi bancari che, come in alcuni casi stanno già facendo, sono in grado di enfatizzare ruolo e peso dei comparti dell'attività finanziaria alternativi al lending tradizionale, a differenza delle banche di minori dimensioni che incontrano limiti nel cambiamento strategico e necessitano, comunque, di più tempo per adeguarsi al nuovo contesto.

Questi condizionamenti inducono le banche a modificazioni strategiche, la cui intensità varia in funzione delle attività svolte<sup>9</sup>. Concepite inizialmente come strumento di controllo della stabilità della banca commerciale, la vigilanza prudenziale, nonostante gli affinamenti subiti nel tempo, continua a penalizzare le banche che esercitano in modo prevalente l'attività creditizia: questo è tanto vero, che si ritiene abbia influenzato le dinamiche evolutive di molti grandi operatori finanziari europei, i quali nel corso degli anni hanno modificato le proprie strategie dedicandosi ad attività che comportano mi-

norori assorbimenti patrimoniali, pur essendo, nella migliore delle ipotesi, sempre rischiose. E anzi, proprio nel senso di ridurre questi comportamenti elusivi del sistema di vigilanza prudenziale, può essere interpretato il processo di affinamento del quadro di vigilanza con le recenti modifiche di Basilea 3 riguardanti, tra l'altro, il rafforzamento dei requisiti di mercato e controparte sotto stress insieme al nuovo vincolo di leverage.

### 3. Dinamiche evolutive dei sistemi finanziari

Le modificazioni che ci si può attendere per il sistema finanziario italiano sono in buona parte quelle che già hanno riguardato i sistemi finanziari europei, e che da noi hanno avuto inizio con il processo di razionalizzazione strutturale a partire dalla riforma del Testo unico bancario e dal riconoscimento della banca come impresa. A quel tempo, il nostro sistema era composto da un'eterogenea categoria di operatori bancari, il cui numero si attestava a quasi il doppio di quello odierno. La razionalizzazione strutturale si è realizzata tramite processi di concentrazione che hanno comportato la riduzione del numero delle banche locali indipendenti, rappresentate oggi per la maggior parte dalle banche di credito cooperativo.

Si tratta di un fenomeno che ha avuto dinamiche simili in altri Paesi europei, sebbene nel nostro abbia registrato taluni andamenti difforni. I processi di aggregazione hanno gene-

<sup>9</sup> Pesic V. (2006), «Il ruolo della banca locale nel nuovo contesto competitivo: il processo del credito», in *Bancaria*, n. 4.

rato un livello di concentrazione del mercato bancario inferiore a quello di altri Paesi europei; inoltre, in Italia alla riduzione del numero di banche si è associato per lungo tempo l'incremento del numero degli sportelli. Anche questo è un fenomeno noto, derivante dalle strategie di espansione delle banche locali che hanno ampliato la rete dei tradizionali sportelli per rafforzare la propria presenza territoriale, nonché dalla tendenza da parte dei nostri gruppi bancari a non ridimensionare la propria rete come invece è avvenuto in altri sistemi finanziari europei (figura 2), che viceversa hanno visto un ampio sviluppo di canali alternativi e in particolare dei canali telematici.

Queste caratterizzazioni del sistema bancario italiano non vanno considerate solo nella prospettiva della razionalizzazione dei costi per il recupero dell'equilibrio economico, soprattutto in risposta all'attuale crisi economica, ma anche come aspetti dei modelli di business delle nostre banche su cui occorre riflettere nell'affrontare la problematica del loro adeguamento ai nuovi scenari. In altri termini, le azioni di snellimento delle reti degli sportelli, che sono già in atto, dovrebbero tenere conto dei riposizionamenti strategici e delle strategie di sviluppo delle nuove attività che implicano coerenti assetti distributivi e sistemi di gestione delle relazioni di clientela. Ciò giustifica il richiamo a riflettere sui cambiamenti organizzativi in una prospettiva di medio periodo.

Continuando nel confronto tra banche italiane e banche europee, è interessante notare come negli altri sistemi bancari a un maggior grado di concentrazione si accompagni un minor peso degli impieghi sul totale delle attività (figura 3). Viceversa, le banche italiane risultano più focalizzate sul lending, di conseguenza il finanziamento dell'economia dipende nel nostro Paese molto di più dal credito bancario rispetto a quanto avviene negli altri Paesi europei: è noto come da noi siano soprattutto le imprese piccole e medie a essere ampiamente dipendenti dalle banche non avendo facile accesso ad alternative fonti finanziarie esterne. È quindi lecito attendersi anche in Italia un cambiamento della condotta del sistema finanziario tenuto conto inoltre che si sta riducendo l'attrattiva della tradizionale attività creditizia in seguito alla flessione tendenziale dei margini unitari (figura 4).

La ripresa del lending sulla base di una soddisfacente redditività implica che le banche italiane siano in grado di ripristinarne le condizioni di efficienza tramite non solo politiche allocative selettive, ma anche strategie di ottimizzazione delle dimensioni e di razionalizzazione degli assetti e dei modelli organizzativi. Data l'attuale forte focalizzazione sull'attività creditizia, le performance delle banche italiane dipendono strettamente dalla «gestione denaro» con tutte le conseguenze in termini di andamento dei tassi, del costo delle masse intermedie e dei rischi

che il lending comporta, tra cui in particolare quello di insolvenza degli affidati. Sono soprattutto le banche locali a dipendere in maniera rilevante dal margine di interesse, data la scarsa capacità che esse hanno di sviluppare servizi alternativi al credito tradizionale, mentre le banche maggiori e i gruppi bancari, avendone le capacità, possono sviluppare attività che richiedono minori assorbimenti patrimoniali e che generano altre componenti di ricavo. Si tratta, comunque, di una situazione comune a gran parte dei sistemi bancari europei (figura 5).

Figura 2

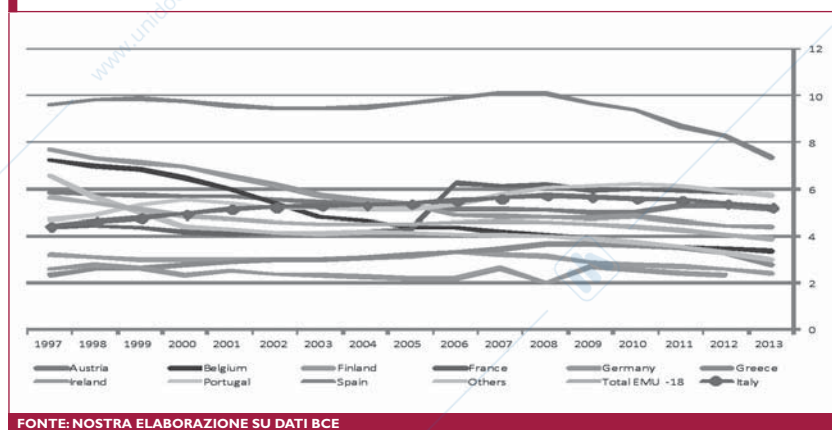
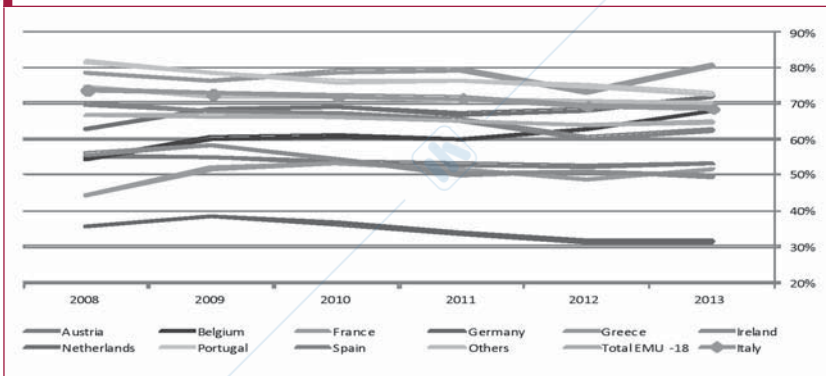
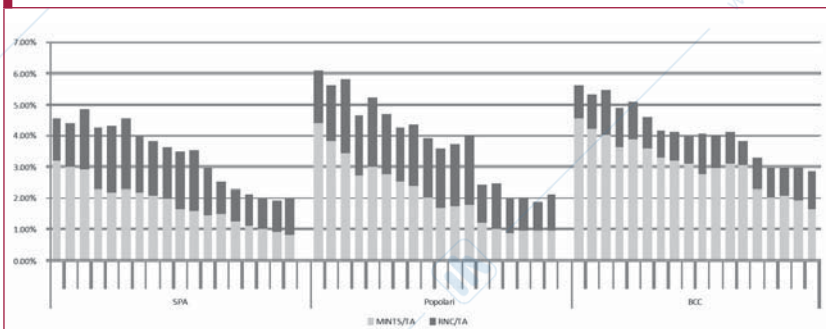
**Numero di sportelli bancari (per 10.000 abitanti)**

Figura 3

**Impieghi / totale attivo (Consolidated Banking Data) - Emu 18**

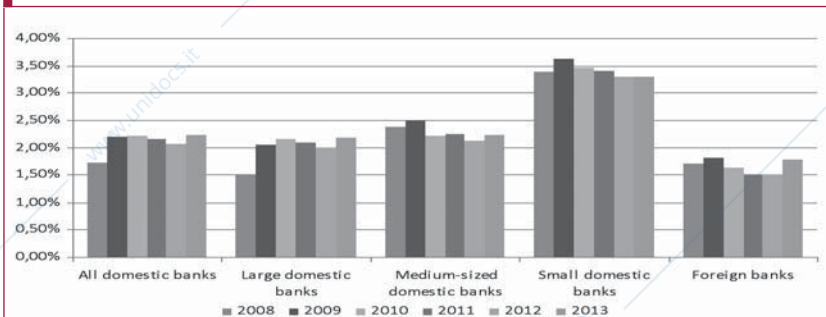
FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE SU DATI BCE

Figura 4

**Composizione del margine di intermediazione / totale attivo (categorie istituzionali<sup>10</sup>)**

FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE SU DATI BANCA D'ITALIA

Figura 5

**Margine di interesse / totale attivo (Consolidated Banking Data) - Eu 28**

FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE SU DATI BCE

Dato che il sistema finanziario italiano è maggiormente bancocentrico, la crisi, se possiamo così definirla, della tradizionale attività di intermediazione creditizia comporta

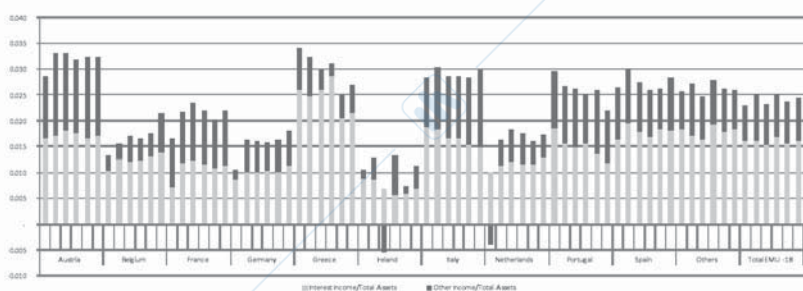
<sup>10</sup> Il riferimento nel testo alle categorie istituzionali e non alla classificazione per dimensioni delle banche italiane dipende dalla disponibilità di serie storiche omogenee e relative al più lungo periodo di osservazione.

cambiamenti più complessi al fine della transizione verso assetti più equilibrati in termini di mix produttivi. Dall'analisi dei dati che la Bce mette a disposizione attraverso le statistiche di Consolidated Banking Data<sup>11</sup>, il sistema bancario italiano mostra un margine di intermediazione unitario sensibilmente superiore a quello di altri Paesi, tra cui Belgio, Francia, Germania, Irlanda e Olanda (figura 6), che testimonia una posizione di maggiore dominanza delle nostre banche nel mercato del credito, caratterizzato da un minore grado di concorrenza. A questo occorre aggiungere che in Italia, l'80% degli interessi attivi percepiti dalle banche è generato dagli impieghi economici, valore in assoluto tra i più alti in Europa, insieme a Grecia, Irlanda e ad alcune economie dell'Europa dell'Est<sup>12</sup>. Se l'obiettivo è anche quello di realizzare una più equilibrata ripartizione dei rischi tra banche, mercati e intermediari non bancari, il riassetto del sistema finanziario italiano dovrà riguardare più comparti: si tratta di un cambiamento istituzionale complesso anche perché sconta un forte ritardo di riallineamento nei confronti degli assetti strutturali europei che da tempo hanno attuato processi di riorganizzazione e efficientamento. L'Italia si colloca in ultima posizione per finanziamenti erogati al settore privato da soggetti diversi dal sistema bancario (figura 7): rapportando l'ammontare dei finanziamenti complessivamente ottenuti dal settore privato in percentuale del Pil (dati Eurostat) con i crediti erogati dalle banche al medesimo settore, sempre in percentuale del Pil (dati World Bank), si evidenzia il ruolo crescente in Europa, ma non in Italia, degli intermediari finanziari non bancari che svolgono una funzione complementare alle banche nel finanziamento dell'economia.

<sup>11</sup> Tali statistiche presentano una copertura parziale del sistema bancario europeo e italiano, pari nel 2013 rispettivamente al 91% e al 71% del totale attivo delle banche dell'Area Emu-18 e italiane: a tale differenza in termini di perimetro di consolidamento appare attribuibile la differenza che emerge tra i dati di Banca d'Italia e Bce.

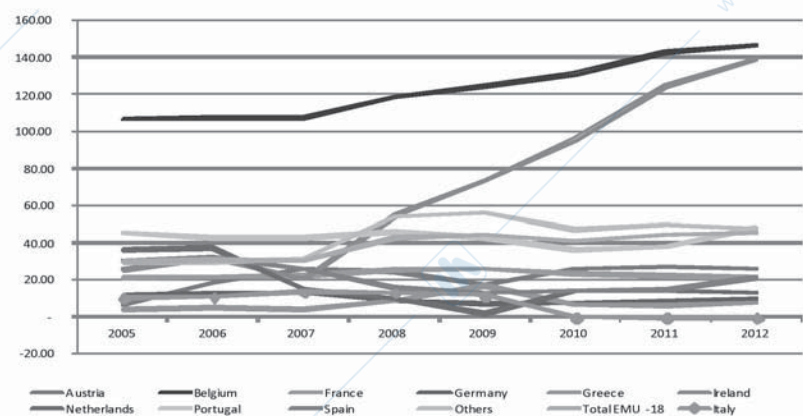
<sup>12</sup> Ecb (2014), *Banking Structures Report*, October.

Figura 6

**Composizione Margine di Intermediazione / totale attivo (Consolidated Banking Data) - Emu 18**

FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE SU DATI BCE

Figura 7

**Prestiti non bancari al settore privato (% del Pil)**

FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE SU DATI EUROSTAT E WORLD BANK

**4. Risposte alle sfide del cambiamento: dal recupero di efficienza a nuovi modelli di business**

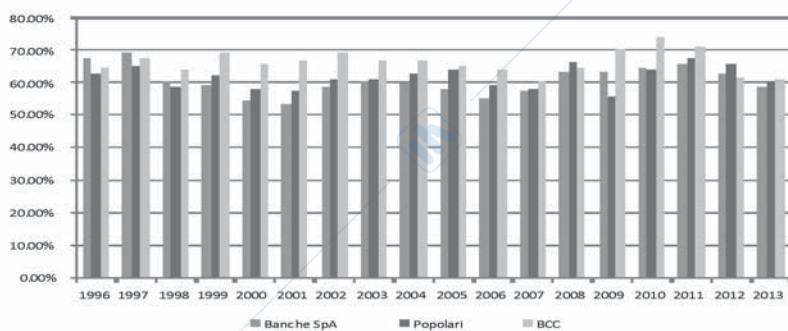
In presenza di un rilevante deterioramento della qualità dei portafogli crediti e di significativi incrementi patrimoniali (per ottemperare alle nuove indicazioni di Basilea 3), si osservano soprattutto azioni di recupero della redditività basate essenzialmente sulla riduzione dei costi operativi; esse comportano semplificazioni organizzative, come la riduzione del numero degli sportelli e tagli degli organici. Si tratta di strategie di efficientamento non agevoli perché la

riduzione del personale non è senza costi, dato che vi può essere la necessità di effettuare nuovi investimenti in tecnologia e Ict. Occorre anche rilevare che in Italia l'attività bancaria si caratterizza da tempo come attività ad alta intensità di lavoro, con un cost/income che nel corso degli anni, nonostante una maggiore automazione, non è mai diminuito al di sotto di una determinata soglia critica (figura 8). Per questo motivo, si ritiene che le strategie di efficientamento basate sul taglio dei costi non siano sufficienti e occorra agire anche dal lato dell'aumento dei ricavi.

Sul piano sia della riduzione dei costi sia dell'aumento dei ricavi la riorganizzazione della rete distributiva sta rivelandosi un aspetto qualificante delle strategie di cambiamento. Considerando il rapporto tra numero di dipendenti e numero di sportelli si evidenzia come il sistema bancario italiano sia caratterizzato da un modello distributivo particolarmente frazionato (figura 9), che appare funzionale soprattutto all'erogazione di servizi a basso valore aggiunto. La rete degli sportelli ha sempre rivestito un ruolo centrale nella distribuzione delle banche italiane, che l'hanno considerata come un im-

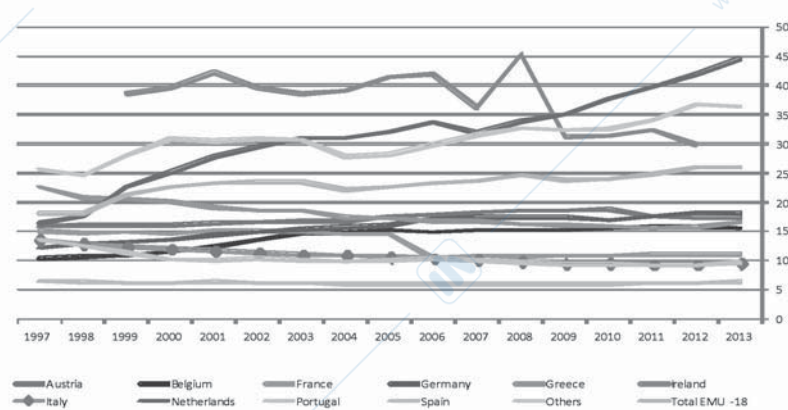
portante strumento competitivo. Data la scarsa diffusione nel nostro Paese di Internet banking (figura 10), questo aspetto non appare efficiente alla luce dell'obiettivo di contenere i costi organizzativi della distribuzione; ma un tale aspetto si palesa anche scarsamente efficace sul piano commerciale per affrontare i cambiamenti imposti dal nuovo scenario. Infatti, vi è la necessità di ottimizzarlo nel futuro, oltre che per conseguire risparmi di costo, anche per migliorare la capacità di erogazione di servizi a maggiore valore aggiunto al fine di ripristinare soddisfacenti condizioni di redditività: la riorganizzazione della rete dovrà pertanto essere pianificata dalle banche tenendo presenti le esigenze

Figura 8

**Costi operativi / margine di intermediazione (categorie istituzionali)**

FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE SU DATI BANCA D'ITALIA

Figura 9

**Rapporto numero dipendenti / numero sportelli**

FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE SU DATI BCE

dei nuovi modelli di business quando i nuovi requisiti di vigilanza prudenziale andranno a regime.

Questo quadro problematico, in cui le banche italiane si trovano a operare, le pone di fronte a complesse sfide. Una prima questione da affrontare riguarda i risultati che si possono ragionevolmente ottenere dai processi di efficientamento: è probabile che occorra intraprendere azioni di forte reingegnerizzazione e innovazione organizzativa per rendere efficiente, nel nuovo contesto, l'attività di intermediazione creditizia tradizionale.

È probabile poi che sviluppare attività innovative (a maggiore valore aggiunto), in grado di compensare la caduta

della redditività della «gestione denaro» (migliorandola per remunerare dotazioni patrimoniali destinate a crescere per effetto dei nuovi requisiti di capitale imposti da Basilea 3), sia una strategia da intraprendere anche con un ruolo complementare. Si osservi, comunque, che le azioni di sussidiarizzazione non sono la soluzione migliore; ogni business deve essere individualmente efficiente, nel contesto di strategie di diversificazione, affinché siano assicurate stabili e durature performance.

Il recupero di redditività tramite lo sviluppo di nuovi modelli di business è una sfida che le banche dovranno affrontare nel medio periodo. Intanto, va considerato che questo percorso evolutivo richiede di verificare quali sono i potenziali fabbisogni di nuovi servizi, l'intensità della loro domanda e l'attrattività sul piano del rendimento degli investimenti. L'approccio dovrebbe essere quello di collocare il potenziale di innovazione nell'ambito dei problemi e degli scenari di rilancio dell'economia del nostro Paese e più in generale dell'economia europea.

Pertanto, la questione non riguarda tanto l'offerta di nuovi servizi, più o meno accessori all'attività creditizia, quanto lo sviluppo di aree di affari promettenti e legate alle esigenze di imprese e famiglie che scaturiscano dai processi di modernizzazione del nostro Paese e dalle politiche nazionali e regionali per la crescita. In questa prospettiva, appare critico il ruolo non solo della pianificazione strategica ma anche della Fo perché le innovazioni strategiche richiedono la predisposizione di nuovi assetti, strumenti e risorse umane.

La finanza per la crescita e la finanza per l'innovazione riguardano servizi che in Italia sono carenti ma indispensabili per favorire lo sviluppo delle imprese e la trasformazione dei sistemi produttivi. Senza il rilancio degli investimenti

pubblici e privati è difficile pensare alla ripresa della nostra economia, per cui si aprono ampie prospettive soprattutto nel comparto dell'investment banking. A questo appartengono le attività di corporate finance e di finanza mobiliare a favore dello sviluppo e dell'innovazione delle piccole e medie imprese. Se i mercati finanziari sono destinati a crescere più dell'intermediazione creditizia e se le banche non trovano opportuno un ulteriore sviluppo in questo settore, si dischiudono importanti opportunità per fornire servizi di assistenza e consulenza mobiliare sia alle imprese sia ai risparmiatori-investitori.

La diversificazione dell'offerta può anche derivare dall'arricchimento dei servizi creditizi tradizionali legando a questi delle componenti accessorie. In questo senso, se da tempo le banche sono posizionate nel segmento della bancassurance, oggi esistono altri ambiti potenziali di interesse, come la sanità integrativa, il comparto delle assicurazioni per le imprese, le partnership con fornitori di beni e servizi.

Anche per realizzare tali strategie è ragionevole immaginare che le banche debbano effettuare degli investimenti: investimenti che tuttavia appare difficile effettuare nell'immediato, dal momento che le banche sono attualmente impegnate in interventi di recupero della redditività attraverso soprattutto tagli ai costi (azioni che appaiono in antitesi rispetto alla prospettiva di incrementare gli investimenti).

Come spiega la teoria manageriale e organizzativa, la riflessione sullo sviluppo di nuovi business rischia di essere trascurata nel momento in cui prevalgono presso il vertice aziendale preoccupazioni e questioni relative al funzionamento e alla razionalizzazione delle attività correnti.

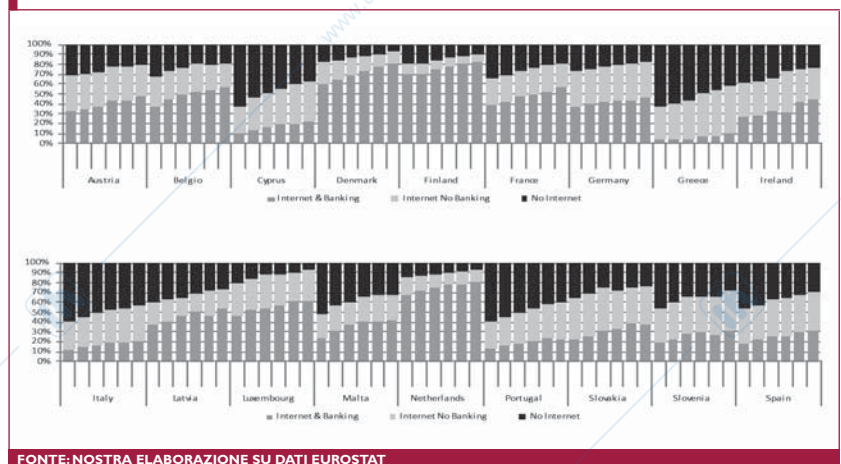
Per esempio, nelle azioni di razionalizzazione della rete distributiva, questa non deve essere penalizzata da logiche di mera semplificazione, perché, nella prospettiva dell'innovazione strategico-organizzativa, la funzione commerciale richiede di essere rafforzata. Ne deriva che il riassetto della rete distributiva dovrà contemplare il po-

tenziamento dei ruoli di contatto con il mercato nei servizi a maggiore valore aggiunto e al tempo stesso lo sviluppo dei canali automatizzati e in particolare di Internet banking, che nel nostro Paese ha finora avuto una limitata diffusione (figura 10), nella distribuzione dei servizi a basso valore aggiunto.

Da quanto abbiamo detto sull'evoluzione dell'attività creditizia e sulla conseguente problematica strategica delle banche italiane, la gestione degli aspetti organizzativi appare determinante anche per l'equilibrio tra la funzione commerciale e quella amministrativa. Infatti, l'efficientamento richiede di coniugare la razionalizzazione delle attività con le esigenze di controllo dei rischi al fine della stabilità. L'operatività delle banche, negli ultimi anni, è stata oberata da crescenti incombenze di natura amministrativa, le quali hanno assorbito una quota crescente del lavoro anche di sportello. Poiché i controlli costituiscono un elemento indispensabile per la sana e prudente gestione, i nuovi modelli bancari dovranno combinare l'obiettivo dello sviluppo e dell'innovazione con quello della prudenza e della stabilità. In tal modo sarà possibile monitorare e mitigare sia i rischi tradizionali, legati alla gestione tipica della banca commerciale, sia quelli che derivano dai nuovi business che le banche decideranno di intraprendere.

Figura 10

#### Diffusione di Internet e Internet banking presso la popolazione (% individui tra 16 e 74 anni)



FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE SU DATI EUROSTAT

## 5. Complessità della gestione bancaria e rilevanza della Fo: aspetti di interesse di un sondaggio

Al fine di avviare una discussione sulle tendenze del cambiamento organizzativo nel sistema bancario italiano, prendendo atto del nuovo scenario economico, istituzionale e competitivo, abbiamo ritenuto opportuno effettuare un sondaggio presso un gruppo di operatori bancari. L'obiettivo della verifica è stato quello di disporre di una prima base di informazioni, tenuto conto della mancanza di indagini al riguardo, con cui ragionare sulla problematica organizzativa e in particolare sul ruolo che le Do delle banche stanno assumendo nel nuovo scenario.

Alla luce di questo intendimento, il campione di banche scelto per il sondaggio (un gruppo di 15 istituti) non risponde a criteri di rappresentatività statistica. Esso risulta, comunque, di qualche interesse essendo composto da un eterogeneo gruppo di banche e gruppi bancari. Le risposte sono state fornite nel 2013 dai Responsabili della Fo che hanno aderito alla ricerca, sulla base di un questionario online<sup>13</sup> riguardante una serie di aspetti della problematica organizzativa delle banche.

Il questionario è stato inviato a un numero di banche superiore (oltre il doppio) a quello delle rispondenti. Tenuto conto che una parte del campione prescelto non ha aderito al sondaggio, il gruppo di banche esaminato è risultato più ristretto anche in relazione alla completezza delle risposte, considerata una circostanza per un'ulteriore selezione. Le banche che hanno risposto al questionario, per motivi di riservatezza, non sono esplicitate e le informazioni fornite sono state elaborate sulla base di due raggruppamenti: per dimensione e per business.

Sulla base delle dimensioni il campione si articola in tre segmenti: a) banche minori; b) banche medie; c) gruppi bancari. Questa tripartizione trova rispondenza nel diverso dimensionamento dell'organico delle Do che nei tre gruppi risulta rispettivamente in media di 6, 19 e oltre 50 addetti. Dal punto di vista dei business si distinguono: a) banche monobusiness, che abbiamo definito «specializzate» (nel pri-

vate, corporate, consumer e nei servizi interbancari); b) banche retail; c) banche multibusiness.

Questa doppia segmentazione (tavola 1) se, da un lato, consente di articolare la composizione del campione, dall'altro lato, non vuole essere uno strumento discriminante delle problematiche organizzative. In altri termini, l'obiettivo che ci si è posti nell'analizzare i dati raccolti non è tanto quello di identificare possibili correlazioni tra fattori di contesto (dimensioni e tipo di attività) e modelli organizzativi (correlazioni, comunque, che possono sussistere e risultare di interesse) quanto piuttosto quello di verificare le tendenze trasversali con riferimento, in particolare: a) all'andamento della complessità/criticità del ruolo delle Do; b) all'evoluzione dei relativi compiti; c) al fabbisogno di integrazione tra Fo e altre funzioni aziendali; d) all'influenza nei confronti delle decisioni aziendali; e) al fabbisogno di miglioramento delle competenze e di formazione della Fo.

Questi aspetti, e altri ancora su cui ci soffermeremo, consentono di fornire un quadro problematico. L'intento è, come già sottolineato, quello di comprendere se e come si sta modificando il ruolo delle Do nel governo delle banche e, se possibile – ma questo è un obiettivo di ordine superiore – ragionare su quali possono essere i modelli più efficienti ed efficaci.

Una teoria consolidata delle cosiddette funzioni di staff (tra le quali è collocabile la Fo), le considera come degli organi di supporto, come dei consulenti degli organi di linea. Come è noto, a questi ultimi spettano le decisioni: tuttavia, tenuto conto del livello delle competenze possedute, le unità di staff

Tavola 1

### Segmentazione del campione delle banche e dei gruppi bancari intervistati

Business Dimensioni	Banche Specializzate	Banche Retail	Banche Multi-business	Totale Campione
Gruppi Bancari			4	4
Banche Medie	1	4		5
Banche Minori	3	3		6
Totale campione	4	7	4	15

<sup>13</sup> Il questionario si compone complessivamente di 19 domande, in parte multiple – riportate nelle appendici di questa prima parte (da 1 a 5c) e della seconda parte (da 6 a 19) nel numero 4 di *Bancaria* di prossima pubblicazione – che prevedono risposte tramite l'attribuzione di un punteggio diretto a misurare la rilevanza di una serie di fattori di cambiamento organizzativo. I dati sono elaborati evidenziando le medie della rilevanza di tali fattori per segmenti dimensionali e tipologia di business.

(la cosiddetta tecnostruttura) possono esercitare un'elevata influenza nei processi decisionali della linea per cui sostanzialmente possono essere quelle che alla fine decidono<sup>14</sup>. La questione delle relazioni di influenza e dei modelli decisionali è, comunque, più complessa e non è circoscrivibile solo alle relazioni staff-line. Infatti, anche gli organi di vertice sono coinvolti, se non nella implementazione operativa, almeno nella responsabilità del disegno del modello organizzativo<sup>15</sup>.

Le verifiche sulle scelte organizzative e sul ruolo delle Do sono piuttosto complesse e anche le indagini dettagliate non sempre producono risultati significativi. In questo campo è utile ricorrere anche alle analisi qualitative basate su casi aziendali, non necessariamente tramite interviste e questionari, ma sulla base dell'osservazione diretta dei comportamenti aziendali da parte dei ricercatori<sup>16</sup>. Al tempo stesso non vanno sottovalutate le indicazioni che possono provenire da verifiche compiute su realtà circoscritte perché, come ha dimostrato la ricerca in organizzazione, è possibile ricavare anche da pochi casi conclusioni rilevanti per la formulazione teorica<sup>17</sup>.

## 6. Dinamiche organizzative delle banche intervistate: prime considerazioni

Nel definire il quadro di riferimento nel quale collocare la problematica organizzativa, il questionario è stato articolato in tre sezioni: la prima riguarda i cambiamenti organizzativi attuati nell'ultimo biennio e quelli previsti e programmati per il prossimo triennio, la seconda è focalizzata sulle caratteristiche e sulla dinamica della Fo, la terza si sofferma sull'evoluzione del ruolo delle Do<sup>18</sup>.

Negli ultimi anni la Fo è diventata fortemente critica e le Do hanno modificato il proprio ruolo dovendo affrontare un aumento della complessità della propria attività: su questa evoluzione concorda la quasi totalità del campione (93%) affermando che vi hanno contribuito i cambiamenti di mercato e la perdurante crisi economica.

Dai dati raccolti, emerge un'intensa dinamica, in tutte le categorie di banche del campione, sia degli assetti societari sia degli assetti strutturali macro e micro. Il cambiamento or-

ganizzativo si è intrecciato con il cambiamento strategico e ha coinvolto il portafoglio delle attività e i singoli business (tavole da 1 a 3). Il cambiamento è destinato a continuare anche nei prossimi anni; le banche intervistate hanno programmato interventi organizzativi su gran parte delle funzioni aziendali, sulle unità organizzative di business, nonché sugli assetti societari (tavole da 5a a 5c).

Le spinte al cambiamento risultano soprattutto legate al ripristino delle condizioni di redditività operando sui costi ma sono segnalati anche l'adeguamento al quadro normativo e il rafforzamento della capacità competitiva (tavola 4). Dalle risposte sugli obiettivi che guidano il cambiamento, nel complesso, al primo posto viene segnalata la riduzione dei costi (punteggio 5,9 su 7). Anche la ricerca di economie di scopo, che è una strategia di efficientamento, ottiene un punteggio significativo (5,4 su 7). Ma di rilievo sono anche l'adeguamento alla normativa di vigilanza (5,5) e il miglioramento dell'efficacia commerciale in tutte le categorie (5,2). Da rimarcare, infine, l'obiettivo più generale di rendere coerente l'organizzazione con la strategia (5,1).

I fattori congiunturali sembrano prevalere sui fattori strutturali (tavola 2c). Dalle risposte delle banche intervistate emerge che la gestione strategica è concentrata sul core business (100% delle banche retail, dei gruppi multibusiness e dei gruppi bancari, rispetto all'87% della media del campione). Minore importanza, ma sempre di un certo peso, ha la diversificazione in nuove aree di business (mediamente 40%) mentre assente è la dismissione di attività. Questo quadro mostra banche alle prese con problemi di efficientamento dell'attività creditizia e sostanzialmente bloccate dalla crisi, in difficoltà a trovare vie di uscita diverse dalla riduzione dei costi. Essendo già onerosi gli sforzi di ricapitalizzazione diretti alla copertura del rischio di credito, i margini per investimenti in nuove attività restano molto limitati.

Ciò premesso, può destare qualche preoccupazione il fatto che tra gli obiettivi perseguiti dal cambiamento organizzativo (tavola 4) non trovino grande rilevanza, come invece ci si dovrebbe attendere, l'integrazione interna (punteggio 4,3 su 7), il coinvolgimento del personale nella generazione di nuove idee (4,3), i meccanismi di miglioramento della qua-

<sup>14</sup> Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliff.

<sup>15</sup> La struttura e le risorse assegnate agli organi di staff sono decise dalle Direzioni generali con la ratifica dei Consigli di amministrazione. Questi ultimi, nelle banche, alla luce della normativa di vigilanza, devono approvare gli assetti sia organizzativi sia degli organici e assumono la responsabilità della loro adeguatezza. Gli organi di controllo hanno il compito di verificare che gli assetti approvati siano applicati correttamente e di effettuare il monitoraggio evidenziando anomalie e inefficienze. In sostanza, ciò che è rilevante è la complessiva cultura organizzativa aziendale.

<sup>16</sup> La ricerca qualitativa si propone di descrivere i fenomeni osservati più che i loro nessi causali e si basa su strumenti che evitano che il «soggetto» di studio sia costretto entro i limiti stabiliti dal ricercatore, come le interviste aperte e le osservazioni partecipative. Al fine di evitare condizionamenti, la letteratura non costituisce necessariamente la base per il disegno della ricerca soprattutto quando non si tratta di verificare o falsificare teorie formulate precedentemente. Cfr: Macri D.M., Tagliaventi M.R. (2000), *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni. Teorie, tecniche, casi*, Carocci, Roma.

<sup>17</sup> Si ricorda come la costruzione teorica in campo organizzativo abbia ottenuto importanti risultati scientifici anche quando il riferimento alla concreta



*Risparmio di risorse e integrazione  
agli applicativi aziendali*

*scopri come ...*

*[www.maildocpro.com](http://www.maildocpro.com)*

lità dei prodotti (4,1) e la ricerca di nuovi mercati (3,5) (tavola 4). Tutti questi aspetti sono determinanti nell'attivazione di percorsi di innovazione che, come abbiamo visto nelle pagine precedenti, sono indispensabili per migliorare i ricavi. Ciò confermerebbe che non è del tutto percepita la minaccia che l'attività di intermediazione creditizia sia entrata in una fase di maturità e possa in prospettiva non rivelarsi attrattiva. Oppure si può ritenere che la difficoltà di innovare induca a privilegiare le azioni di efficientamento, con il taglio dei costi, presumibilmente più facili da realizzare.

Tuttavia, la sfida organizzativa dovrebbe essere quella dell'innovazione a tutto campo sia con interventi radicali, basati su modelli snelli e un forte ricorso alla Ict, per ripristinare le performance dell'attività creditizia tradizionale, sia riducendo i flussi intermediati e i relativi rischi. Ciò consentirebbe di limitare il fabbisogno di capitale visto che una continua espansione del credito, così come è avvenuto, comporta livelli di capitalizzazione crescenti, che risulta difficile poi remunerare adeguatamente nella prospettiva di una redditività calante. La scarsa incisività delle soluzioni di efficientamento porta a imboccare la strada delle fusioni/incorporazioni, delle ristrutturazioni e dei cambiamenti di assetto societario. In effetti, le banche del campione segnalano che, al fine delle performance, negli ultimi anni si sono mostrate rilevanti le ristrutturazioni societarie (punteggio 5,8 su 7) e le fusioni/incorporazioni (5,1). Altre evoluzioni societarie ritenute significative hanno riguardato le alleanze (4,7) e le acquisizioni (4,8). Minore risulta viceversa la rilevanza di outsourcing e cessioni, entrambi con punteggio 3,5 (tavola 1). Questi processi trasformativi istituzionali, a eccezione delle ristrutturazioni societarie, non hanno la stessa importanza nelle varie categorie di banche: risulta superiore ai dati medi presso le banche specializzate e inferiore presso le banche medie.

Il cambiamento organizzativo coinvolge tutte le aree di business (tavola 2a). Le maggiori dinamiche riguardano il retail (5,8); ma anche l'international e il corporate banking sono interessate (rispettivamente 5,2 e 5,0). Ciò si spiega per quanto abbiamo già detto sull'aumento dei rischi e sull'andamento della redditività. Agire sui fattori di successo

dei business significa intervenire sulle strutture organizzative macro/micro e sui processi. Il cambiamento interessa in maniera significativa tutte le variabili organizzative (tavola 3): in particolare, la macrostruttura e le posizioni manageriali (5,3) e i processi operativi e le procedure di lavoro (5,5) evidenziano un cambiamento particolarmente rilevante. Seguono, con minore intensità: microstrutture (4,2), sistemi informativi (4,2) e comunicazione interna (4,3). I gruppi multibusiness e i gruppi bancari segnalano l'importanza del decentramento (5,0) e degli strumenti di coordinamento (5,0), anche se non mancano tendenze all'accentramento, riscontrate in misura minore anche nelle altre categorie (in media 3,8).

Quasi tutte le funzioni aziendali risultano coinvolte in un ampio cambiamento a dimostrazione che, per ridurre i costi, adattare gli assetti alla normativa di vigilanza e rafforzare la capacità competitiva, è necessario intervenire su diverse leve aziendali (tavola 2b). Sono segnalati dalle banche intervistate i cambiamenti riguardanti l'Ict (5,9 su 7), la distribuzione (5,7) e i crediti (5,6) con un'intensità piuttosto omogenea nelle diverse categorie di banche. Cambiamenti meno rilevanti per le performance riguardano l'amministrazione (3,6), la compliance (3,8), il risk management (4,3), le Hr (4,3), la P&C (4,1), il marketing (4,5), l'internal audit (4,1). Come si vede da questi dati, il cambiamento funzionale è, comunque, generalizzato. Nei gruppi multibusiness e nei gruppi bancari il cambiamento è ritenuto più rilevante, al fine del miglioramento delle performance, nelle funzioni crediti, marketing, risk management, compliance e organizzazione.

Anche per quanto concerne le aspettative degli intervistati circa le dinamiche evolutive future, emerge un quadro teso al miglioramento dell'economicità della gestione attraverso diversi interventi organizzativi: nell'ambito dei cambiamenti di assetto societario (tavola 5a) si considerano soprattutto rilevanti le fusioni/incorporazioni (4,6), le ristrutturazioni societarie (4,6) e le alleanze strategiche (4,6); le funzioni aziendali che si ritiene saranno interessate dai cambiamenti (tavola 5c) sono, in ordine di rilevanza: distribuzione (5,9), crediti (5,8), risk management (5,8), Ict

realtà non ha trattato un elevato numero di casi come, per esempio, nel modello di Lawrence e Lorsch della «differenziazione e integrazione» organizzativa (*Organization and its Environment*, 1967) o nel modello di Chandler - Scott delle relazioni tra «ambiente, strategia, struttura e performance» (*Strategy and Structure*, 1962). Riteniamo, comunque, che le considerazioni sui limiti della verifica oggetto di questo contributo siano doverose per collocare la riflessione sulle evidenze della verifica stessa nella prevalente prospettiva, come è nostro intendimento, di stimolare una discussione problematica. Occorre anche sottolineare che le risposte al questionario sono state fornite dalle Do delle banche interpellate, per cui esse riflettono il punto di vista delle direzioni stesse e

non quello di osservatori esterni (che possono essere neutrali) o di altri organi delle medesime banche. Si tratta di una circostanza che va tenuta presente nell'analisi dei dati emersi e che, nel corso dell'analisi, commenteremo con osservazioni critiche.

**18** Sottesa alla struttura del questionario vi è la tesi secondo la quale il cambiamento del contesto ambientale induce al cambiamento strategico e a quello organizzativo, e che le leve organizzative sono determinanti non solo nelle correzioni e negli aggiustamenti al fine del miglioramento delle performance ma anche nella ideazione-implementazione di strategie innovative. I risultati emersi dal sondaggio confermano che il paradigma delle relazioni tra

(5,6), organizzazione (5,6); cambiamenti nelle unità di business (tavola 5b) sono attesi con una importanza maggiore per il retail (6,3), seguito dal private (5,2), dal corporate (5,1) e dall'international (3,0).

## Appendice

### Tavola 1

Quali sono i principali recenti (ultimi due anni) cambiamenti di Assetto societario introdotti nella Sua Banca/nel Suo Gruppo Bancario? Indichi gli ambiti interessati dagli interventi valutandoli rispetto al grado di importanza ai fini delle performance (1 = minima importanza; 7 = massima importanza; N.A. = non applicabile) [voto medio per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Acquisizioni	7.0	-	2.5	2.5	-	7.0	4.8
Cessioni	4.3	-	2.7	2.7	3.0	5.0	3.5
Fusioni/Incorporazioni	4.0	6.5	5.0	5.0	3.0	6.0	5.1
Ristrutturazioni societarie	6.0	6.0	5.7	5.7	6.0	6.0	5.8
Spin-off	6.0	2.0	2.3	2.3	2.0	6.0	3.0
Outsourcing	5.0	3.2	2.8	2.8	3.5	4.3	3.5
Insourcing	3.5	3.0	2.8	2.8	2.5	5.0	3.0
Alleanze strategiche	6.0	4.0	3.5	3.5	4.3	6.5	4.7

### Tavola 2a

Quali sono i principali cambiamenti avvenuti di recente (ultimi due anni) in specifiche Divisioni/Aree di business della Sua Banca/del Suo Gruppo Bancario? Indichi gli ambiti interessati dagli interventi e il grado di importanza ai fini delle performance (1 = minima importanza; 7 = massima importanza; N.A. = non applicabile) [voto medio per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Retail	6.7	5.2	6.3	6.3	6.6	4.5	5.8
Private	5.5	3.5	4.0	4.0	4.3	4.0	4.1
Corporate	4.0	5.0	5.3	5.3	5.7	4.0	5.0
International	6.0	-	4.7	4.7	-	6.0	5.2

ambiente, strategia, organizzazione e performance è un'efficace chiave di lettura della dinamica organizzativa.

### Tavola 2b

Quali sono i principali cambiamenti avvenuti di recente (ultimi due anni) in specifiche Funzioni della Sua Banca/del Suo Gruppo Bancario? Indichi gli ambiti interessati dagli interventi e il grado di importanza ai fini delle performance (1 = minima importanza; 7 = massima importanza; N.A. = non applicabile) [voto medio per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Rete distributiva	5.8	5.7	5.5	5.5	5.0	6.3	5.7
Assistenza clientela	4.0	6.0	4.3	4.3	6.0	4.5	4.9
Finanza	4.3	5.5	4.7	4.7	4.7	5.3	4.9
Crediti	5.7	5.3	6.5	6.5	5.6	5.3	5.6
Marketing	4.3	3.3	6.5	6.5	4.0	3.8	4.5
Sistemi pagamento e monetica	6.3	4.3	4.0	4.0	4.7	6.0	5.0
Risk Management	4.7	3.0	6.0	6.0	2.8	4.5	4.3
Compliance	2.8	3.7	6.0	6.0	3.0	3.3	3.8
Internal Audit	3.7	4.2	4.3	4.3	4.0	4.0	4.1
Pianificazione e Controllo	3.7	4.8	5.0	5.0	4.0	4.5	4.4
Amministrazione e Bilancio	4.0	3.5	3.0	3.0	3.7	3.8	3.6
Organizzazione	4.3	6.0	6.0	6.0	5.3	4.8	5.1
Hr	4.0	2.0	5.3	5.3	2.0	4.0	4.3
Ict	6.0	6.0	5.8	5.8	6.0	6.0	5.9

### Tavola 2c

Con riferimento ai cambiamenti strategici negli ultimi due anni specificare se la Sua Banca/il Suo Gruppo Bancario ha perseguito i seguenti indirizzi: [valore percentuale per categoria]	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	Totale
Focalizzazione sul Core business	0.50	1.00	1.00	1.00	0.80	0.83	0.87
Aggiunta di nuove Aree di business	0.50	0.43	0.25	0.25	0.60	0.33	0.40
Riduzione del numero delle Aree di Business	-	-	-	-	-	-	-

Tavola 3

Quali profili organizzativi della Sua Banca/del Suo Gruppo Bancario sono stati recentemente (ultimi due anni) oggetto di cambiamento? Indichi l'intensità del cambiamento che ha interessato i sottoelencati profili (1 = minima intensità; 7 = massima intensità) [voto medio per categoria]							Totale
	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	
Macrostruttura e posizioni manageriali	5.8	5.0	5.3	5.3	5.8	4.8	5.3
Microstrutture e figure professionali	5.0	3.5	4.3	4.3	3.8	4.4	4.2
Processi operative e procedure di lavoro	5.7	5.9	4.7	4.7	5.6	6.0	5.5
Coordinamento	2.3	3.5	5.0	5.0	3.4	2.8	3.5
Accentramento decisionale e di funzioni	4.0	3.8	3.7	3.7	3.8	4.0	3.8
Decentramento di attività e autonomie	2.0	2.0	5.0	5.0	2.3	1.7	2.9
Sistemi informativi	4.3	3.8	4.8	4.8	3.2	4.8	4.2
Comunicazione interna	2.0	4.7	4.8	4.8	4.4	3.3	4.3

Tavola 4

Considerati i cambiamenti organizzativi intervenuti negli ultimi due anni, quali sono stati i principali obiettivi perseguiti? Indichi gli obiettivi degli interventi e il grado di importanza loro attribuito (1 = minima importanza; 7 = massima importanza) [voto medio per categoria]							Totale
	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	
Contenimento/riduzione dei costi	5.7	5.7	6.3	6.3	5.0	6.4	5.9
Economie di scopo/sinergie	7.0	4.6	6.0	6.0	4.5	6.0	5.4
Coerenza tra assetto organizzativo e strategia	5.7	4.7	5.3	5.3	4.8	5.3	5.1
Aumento flessibilità operativa	6.0	4.2	5.0	5.0	4.8	4.0	4.7
Maggiore efficacia commerciale	5.0	5.3	5.0	5.0	5.4	5.0	5.2
Maggiore integrazione interna	-	4.0	4.7	4.7	4.7	2.0	4.3
Adeguamento a compliance/vigilanza	5.0	4.9	6.8	6.8	5.5	4.4	5.5
Coinvolgimento personale generazione nuove idee	4.0	4.3	4.5	4.5	4.3	4.0	4.3
Snellimento operativo	1.0	4.4	4.3	4.3	4.3	3.3	4.0
Reazione-risposta alla concorrenza	2.0	5.0	4.5	4.5	5.7	2.5	4.4
Maggiori autonomie responsabili business	-	2.8	5.5	5.5	3.0	2.0	3.7
Minori autonomie responsabili business	-	2.8	5.0	5.0	2.7	3.0	3.5
Maggiore qualità prodotti/servizi	3.5	4.8	3.3	3.3	4.8	3.5	4.1
Maggiore standardizzazione prodotti/servizi	2.0	2.3	3.0	3.0	1.5	3.5	2.4
Ricerca nuovi mercati/segmenti	4.0	2.8	3.7	3.7	4.3	2.5	3.5

Tavola 5a

Su quali problematiche organizzative di assetto societario la Sua Banca/il Suo Gruppo Bancario lavorerà nei prossimi tre anni? Indichi il grado di importanza ai fini delle performance (1 = minima importanza; 7 = massima importanza) [voto medio per categoria]							Totale
	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	
Acquisizioni	5.7	1.0	4.0	4.0	1.0	4.5	3.6
Cessioni	1.5	1.0	4.0	4.0	1.0	1.3	2.0
Fusioni/incorporazioni	3.5	4.3	6.0	6.0	3.5	4.8	4.6
Ristrutturazioni societarie	6.5	2.3	5.7	5.7	3.0	5.5	4.6
Spin-off	5.0	1.3	4.0	4.0	1.0	4.0	3.3
Outsourcing	5.0	4.2	3.8	3.8	4.8	4.2	4.2
Insourcing	1.0	3.0	4.5	4.5	4.0	1.0	3.2
Alleanze strategiche	6.0	3.0	5.3	5.3	4.0	4.7	4.6

Tavola 5b

Su quali problematiche organizzative di Divisioni/Aree di Business la Sua Banca/il Suo Gruppo Bancario lavorerà nei prossimi tre anni? Indichi il grado di importanza ai fini delle performance (1 = minima importanza; 7 = massima importanza) [voto medio per categoria]							Totale
	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	
Retail	6.7	6.3	6.0	6.0	6.8	6.0	6.3
Private	6.0	4.4	5.7	5.7	4.8	5.3	5.2
Corporate	7.0	4.5	5.5	5.5	3.8	6.3	5.1
International	4.0	1.0	5.3	5.3	1.0	2.5	3.0

Tavola 5c

Su quali problematiche organizzative di Funzioni la Sua Banca/il Suo Gruppo Bancario lavorerà nei prossimi tre anni? Indichi il grado di importanza ai fini delle performance (1 = minima importanza; 7 = massima importanza) [voto medio per categoria]							Totale
	Banche Specializzate	Banche Retail	Gruppi Multibusiness	Gruppi Bancari	Banche Medie	Banche Minori	
Rete distributiva	5.5	5.8	6.3	6.3	5.6	5.8	5.9
Assistenza clientela	2.3	6.0	7.0	7.0	5.3	4.0	5.1
Finanza	3.7	5.2	4.5	4.5	4.3	5.0	4.6
Crediti	6.5	5.4	6.0	6.0	6.2	5.0	5.8
Marketing	3.0	3.6	7.0	7.0	3.2	3.5	4.0
Sistemi pagamento e monetica	4.0	4.0	6.0	6.0	4.8	3.0	4.4
Risk Management	6.0	5.8	5.8	5.8	5.3	7.0	5.8
Compliance	-	5.2	5.5	5.5	4.7	6.0	5.3
Internal Audit	-	5.3	5.3	5.3	5.3	5.5	5.3
Pianificazione e Controllo	5.0	5.0	6.0	6.0	5.0	5.0	5.3
Amministrazione e Bilancio	6.0	2.5	6.0	6.0	3.0	3.5	4.0
Organizzazione	3.0	5.5	7.0	7.0	5.3	4.5	5.6
Hr	3.0	4.4	5.0	5.0	4.3	4.0	4.4
Ict	5.3	5.0	6.7	6.7	5.0	5.3	5.6

# ANTIRICICLAGGIO

**ABI**  
//online



**NORME**

**SENTENZE**

**ASPETTI OPERATIVI**

**UN AMPIO VENTAGLIO  
DI STRUMENTI  
PER ESSERE COMPLIANT  
E PER CONTRASTARE  
LA CRESCITA DEL RICICLAGGIO**

**ABBONATI SUBITO**

	<b>ASSOCIATI ABI</b>	<b>300 €</b>
	<b>NON ASSOCIATI</b>	<b>375 €</b>

**Sconti per postazioni multiple**

Prezzi per singola postazione nominativa (Iva esclusa)

 **BANCARIA  
EDITRICE**  
LA CASA EDITRICE DELL'ABI

Per info: tel. 06.6767.568-394  
e-mail: antiriciclaggio@bancariaeditrice.it  
www.abicloud.it • www.bancariaeditrice.it



**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana