



Riflessioni sui modelli macro organizzativi
dei Gruppi bancari italiani

PROMETEIA

Brescia, 11 ottobre 2002

Antonio Rigon
Partner Prometeia -
Resp. Area Intermediari Finanziari

Agenda

- 1) L'organizzazione come variabile interdipendente
- 2) Scenario di riferimento: minacce, opportunità e risposte strategiche/organizzative
- 3) Analisi teorica dei modelli macro organizzativi dei gruppi italiani
- 4) Alcuni Key studies
- 5) Le nuove sfide della pianificazione e controllo
- 6) Considerazioni finali: la view di Prometeia

1) L'organizzazione come variabile interdipendente

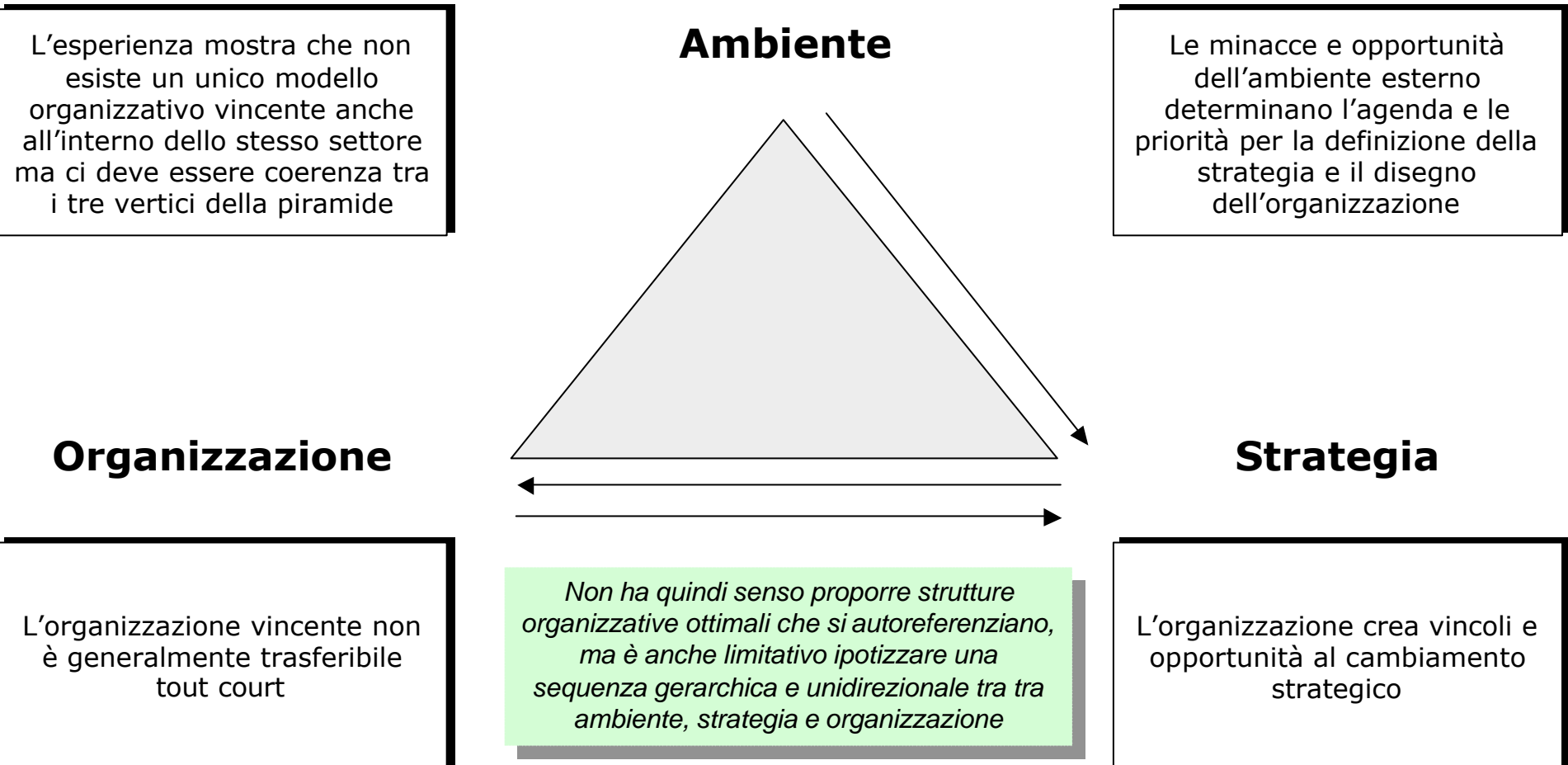
Strategia, ambiente e organizzazione: un gioco di interdipendenze (1/4)

- Ogni impresa sviluppa, in modo più o meno cosciente, una strategia con cui, confrontandosi con l'ambiente in cui opera, intende perseguire i suoi obiettivi di medio termine
- In genere la strategia definisce gli obiettivi dell'impresa ed evidenzia le caratteristiche ed i destinatari dei suoi servizi e i vantaggi competitivi su cui può fare affidamento
- L'organizzazione è appunto il come far funzionare e rendere esecutiva una strategia
- Una volta però che l'organizzazione assume una forma consolidata finisce inevitabilmente per influenzare la strategia o meglio le strategie possibili

1) L'organizzazione come variabile interdipendente

Strategia, ambiente e organizzazione: un gioco di interdipendenze (2/4)

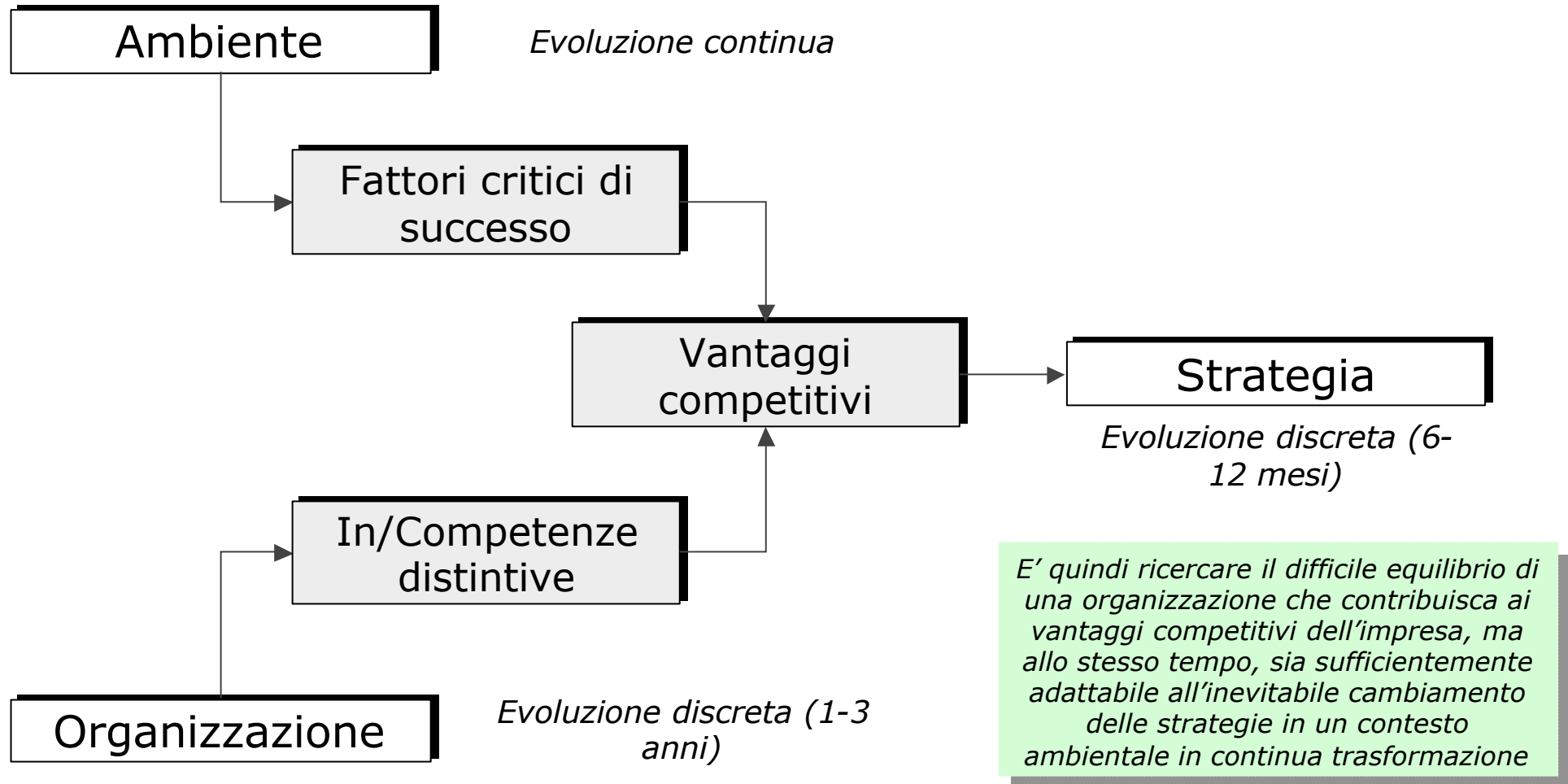
Il modello organizzativo non è indipendente ma deriva da una serie di inter-relazioni tra variabili strategiche, ambientali ed organizzative



1) L'organizzazione come variabile interdipendente

Strategia, ambiente e organizzazione: un gioco di interdipendenze (3/4)

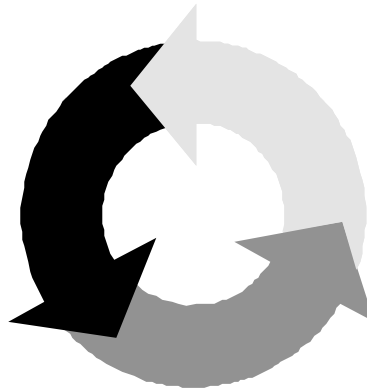
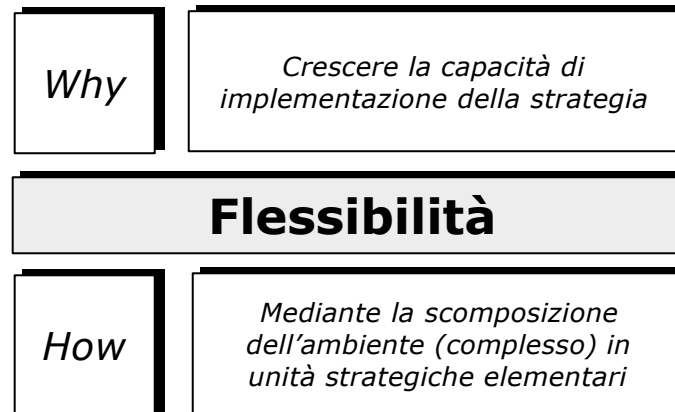
Il grado di flessibilità trasforma l'organizzazione da vincolo interno alla realizzazione della strategia a competenza distintiva su cui costruire un vantaggio competitivo



1) L'organizzazione come variabile interdipendente

Strategia, ambiente e organizzazione: un gioco di interdipendenze (4/4)

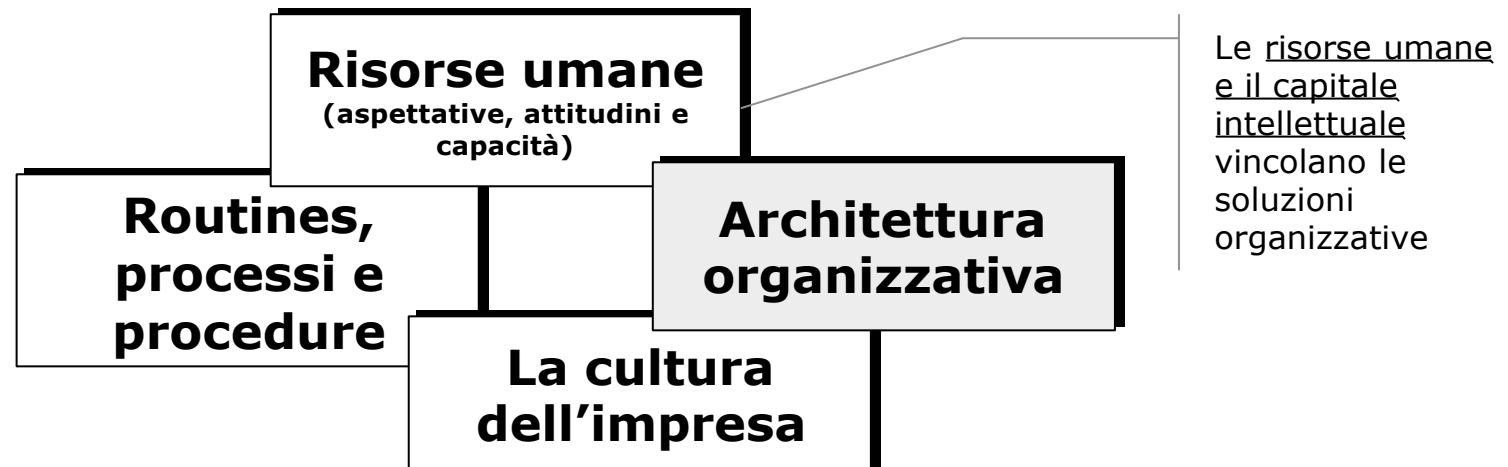
L'organizzazione vincente da spazio allo sviluppo auto-imprenditoriale dei business, senza perdere di vista la disciplina della performance (nelle sue diverse dimensioni) e dando pieno accesso alle risorse di Gruppo



1) L'organizzazione come variabile interdipendente

Gli elementi del modello organizzativo

Il modello macro organizzativo è comunque solo uno degli elementi della struttura organizzativa; cambiare modello impone una implicita ricerca di coerenza tra le varie componenti (hard e soft) che si realizza mediante un processo di mutuo aggiustamento



In questa sede ci concentreremo sull'architettura che di fatto definisce la struttura macro organizzativa, ma occorre ricordare che essa non può essere considerata indipendente dalle decisioni che caratterizzano gli altri tre elementi. Spesso quando si parla di cambiamento organizzativo ci si riferisce al semplice cambiamento dell'architettura organizzativa, che in effetti è la componente dell'organizzazione più facile da cambiare; tuttavia un cambiamento che non incide sugli altri elementi risulta spesso inefficace.

1) L'organizzazione come variabile interdipendente

Alcuni punti di riferimento dell'architettura organizzativa

La lettura dell'architettura organizzativa consente di fare emergere le caratteristiche salienti dell'impresa



Nel proseguo cercheremo di indagare come si è modificata l'architettura organizzativa dei gruppi bancari italiani, sulla base di quali pressioni dell'ambiente esterno e coerentemente con quali strategie

1) L'organizzazione come variabile interdipendente

Elementi di sintesi

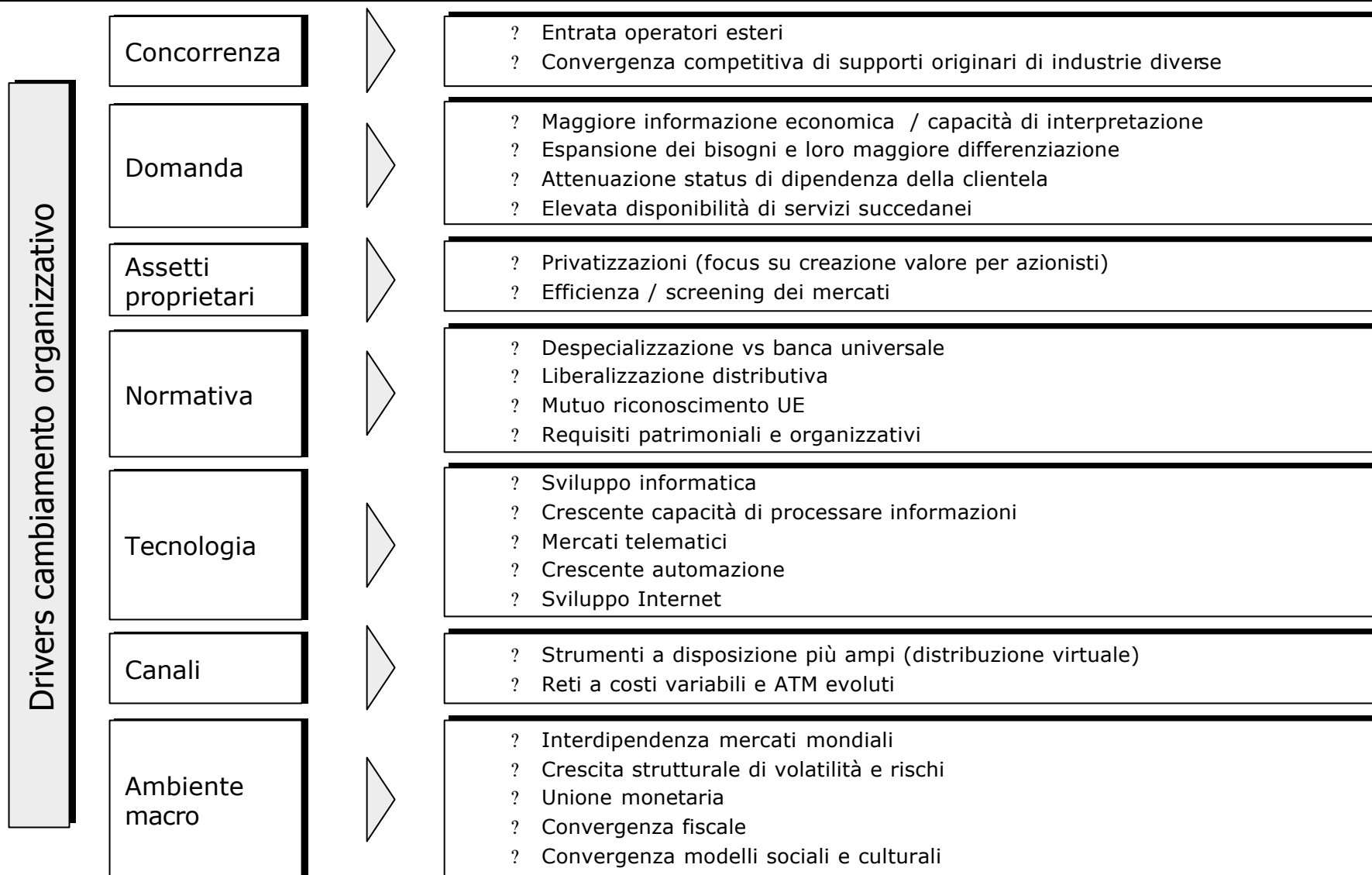
- Ambiente, strategia e organizzazione interagiscono, creando l'un l'altro vincoli minacce e opportunità;
- L'assioma di un modello organizzativo ottimale è un falso teorico e un danno pratico per le banche e i loro azionisti
- L'organizzazione può essere parte del vantaggio competitivo dell'impresa ma non deve essere sufficientemente flessibile da non creare un vincolo al cambiamento strategico
- Il modello macro organizzativo è solo una delle componenti della struttura organizzativa
 - allo stesso modo, un intervento di ripensamento dell'architettura organizzativa che si limiti all'organigramma e cioè alla struttura di ambiente formale è un intervento fragile, limitato e spesso non efficace.

Agenda

- 1) L'organizzazione come variabile interdipendente
- 2) Scenario di riferimento: minacce, opportunità e risposte strategiche/organizzative
- 3) Analisi teorica dei modelli macro organizzativi dei gruppi italiani
- 4) Alcuni Key studies
- 5) Le nuove sfide della pianificazione e controllo
- 6) Considerazioni finali: la view di Prometeia

2) Scenario di riferimento: minacce e opportunità

I principali driver del cambiamento ambientale



2) Scenario di riferimento: minacce e opportunità

I principali impatti dei cambiamenti ambientali sulle strategie

Agli stimoli ambientali sono seguite alcune risposte strategiche che hanno a loro volta trovato realizzazione concreta in alcune soluzioni organizzative

Ambiente	Strategia	Organizzazione
Concorrenza	? Efficienza ? Rafforzamento delle barriere all'entrata sulla propria clientela	Modello federale generalista 
Normativa	? Separazione operativa tra produzione e distribuzione ? Crescita per linee esterne (M&A)	Modello federale divisionale 
Assetti proprietari	? Quotazione sui mercati ? Diversificazione business / specializzazione	Modello divisionale multispecialist 
Domanda	? Integrazione sistematica tra industrie diverse: bancassicurazione	Corporation specializzata 
Tecnologia	? Segmentazione clientela e specializzazione delle pratiche di offerta ? Crescita e diversificazione distributiva	
Canali	? Identificazione e controllo drivers di creazione del valore	
Ambiente macro	? Crescita di importanza delle funzioni di supporto alla strategia di sviluppo e di approccio dei mercati e di gestione dei rischi ? Diversificazione verso i mercati esteri	

Agenda

- 1) L'organizzazione come variabile interdipendente
- 2) Scenario di riferimento: minacce, opportunità e risposte strategiche/organizzative
- 3) Analisi teorica dei modelli macro organizzativi dei gruppi italiani
- 4) Alcuni Key studies
- 5) Le nuove sfide della pianificazione e controllo
- 6) Considerazioni finali: la view di Prometeia

3) Analisi teorica dei modelli macro organizzativi dei gruppi italiani

Caratteristiche e drivers del cambiamento organizzativo (1/4)

L'evoluzione dei modelli organizzativi sembra definire un percorso che va dalla banca commerciale tradizionale alla corporation specializzata, passando per i modelli federali e divisionali multispecialist

	Banca Commerciale Tradizionale	Modello Federale Generalista	Modello Federale Divisionale	Modello Divisionale Multispecialist	Corporation Specializzata
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrazione e integrazione della produzione e della distribuzione di servizi bancari tipici • Strutture multisegmento focalizzate sul business dell'intermediazione creditizia 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrazione delle attività di Governance strategica e di produzione (IT, Parabancario, Asset management) attraverso l'integrazione delle società prodotto • Diversificazione societaria per canale distributivo • Accentramento prevalente delle strutture strumentali 	<ul style="list-style-type: none"> • Ridisegno della rete distributiva sui segmenti di clientela • Concentrazione dei servizi di supporto tipici del Corporate Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimento dell'integrazione della produzione • Ricerca di economie di specializzazione • Espansione dell'integrazione alle reti distributive (economie di scala ritenute superiori al valore dei brand locali) • Specializzazione della distribuzione per segmento di clientela 	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di banche di segmento • Eliminazione di duplicazioni nella struttura distributiva • Strutture distributive dedicate per micro-segmenti di clientela (customer behaviour based) • Superamento delle segmentazioni territoriali e nazionali
Drivers cambiamento organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa che non favorisce la diversificazione del business • Assetti proprietari che non favoriscono la concentrazione • Non ci sono le masse critiche per aspirare ad economie produttive • Ricerca dell'autonomia societaria • Focus sull'attività commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamenti favorevoli nella normativa • Variazione degli assetti proprietari • Diversificazione del business • Ricerca di rendimenti più elevati attraverso economie di scala nella produzione • Forte valore attribuito ai marchi locali: salvaguardia del localismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di valorizzare la relazione con i clienti attraverso la specializzazione delle strutture distributive • Trasferimento progressivo delle best practices interne • Risposta alla maggior sofisticazione della clientela e dell'offerta • Tecnologie in grado di supportare adeguatamente la maggior complessità informativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Estensione delle economie di scala alla distribuzione • Valorizzazione delle economie di specializzazione • Maggiore controllo delle fonti di creazione del valore e quindi maggiori opportunità per una corretta allocazione del capitale • La crescita della cultura finanziaria e comportamenti di acquisto dei consumatori più sofisticati richiedono referenti specializzati 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunità di business • Strategie di relazione nella gestione della clientela • Modelli di segmentazione evoluta della clientela • Presidio dei rischi operativi • Efficacia nell'allocazione delle risorse • Razionalizzazione e contenimento dei costi • Gestione per Processi

3) Analisi teorica dei modelli macro organizzativi dei gruppi italiani

Caratteristiche e drivers del cambiamento organizzativo (2/4)

Le potenzialità sui driver di creazione del valore risultano diversificate in funzione del modello organizzativo adottato

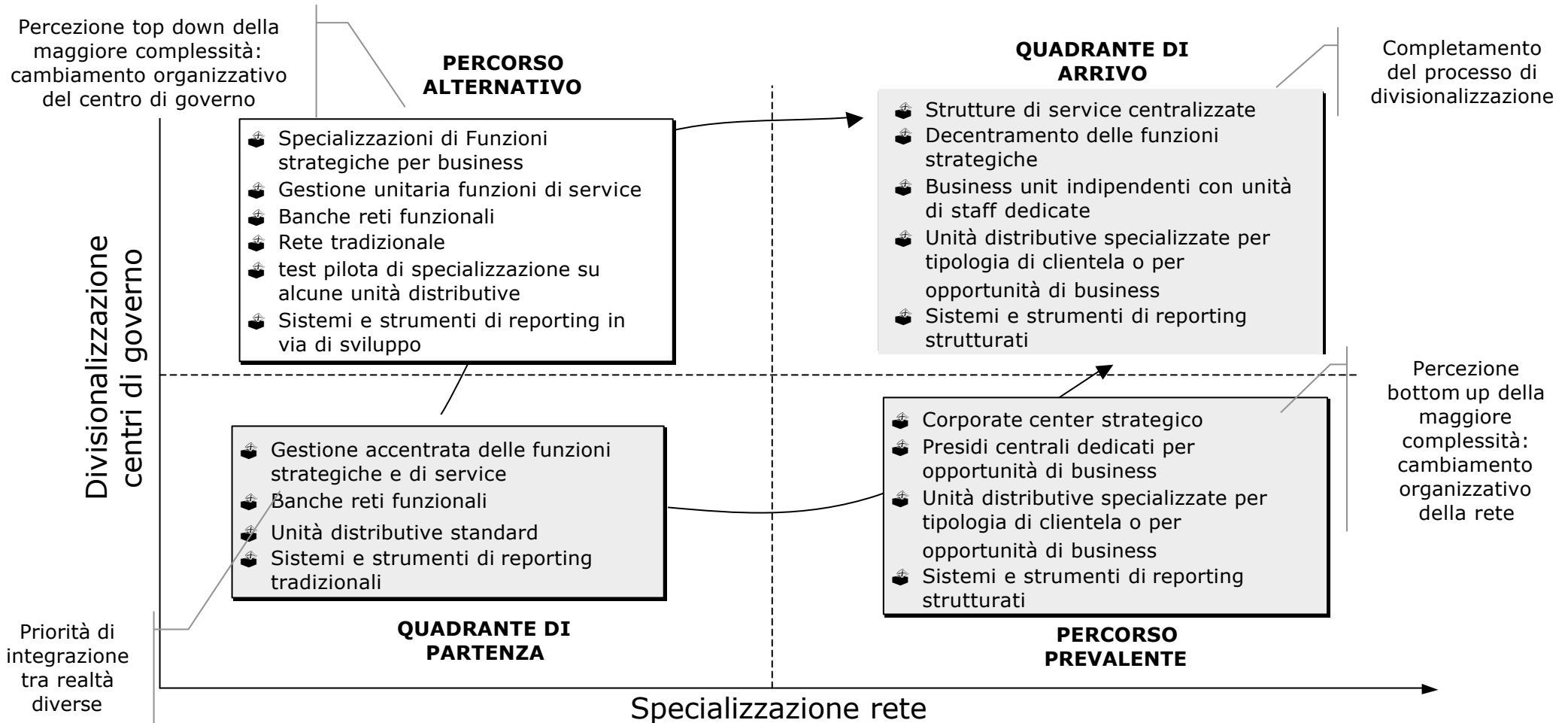
		Banca Commerciale Tradizionale	Modello federale generalista	Modello federale divisionale	Modello divisionale multispecialist	Corporation specializzata
Driver di creazione del valore	Economie di scala produttive	MB	A	A	A	M
	Economie di scala distributive	B	B	M	A	MA
	Economie di specializzazione	MB	B	A	MA	MA
	Diversificazione di business	MB	A	A	MA	A
	Opportunità di cross selling	MA	MA	A	M	B
	Capacità di controllo delle leve del valore	MB	B	M	A	MA
	Riconoscimento del brand	MA	A	M	B	A
	Flessibilità organizzativa	MA	M	M	A	A

MB = Molto Basso
 B = Basso
 M = Medio
 A = Alto
 MA = Molto Alto

3) Analisi teorica dei modelli macro organizzativi dei gruppi italiani

Caratteristiche e drivers del cambiamento organizzativo (3/4)

L'evoluzione dell'ambiente (e quindi l'esigenza del cambiamento organizzativo) viene di solito percepita prima dalla rete e poi dal centro di governo, anche se il percorso di specializzazione può essere inverso



3) Analisi teorica dei modelli macro organizzativi dei gruppi italiani

Caratteristiche e drivers del cambiamento organizzativo (4/4)

L'architettura organizzativa crea opportunità e vincoli per i modelli distributivi

		Banca Commerciale Tradizionale	Modello federale generalista	Modello federale divisionale	Modello divisionale multispecialist	Corporation specializzata
Caratteristiche distintive	Rete sportelli tradizionale	MA	M	MB	MB	MB
	Distribuzione prodotti di terzi	MA	B	B	M	A
	Rete specializzata per segmento	MB	MB	M	MA	MA
	Canali diversi in mercati diversi	MB	M	M	B	B
	Distribuzione cong. prodotti Gruppo	MB	MA	A	M	B
	Società canale	MB	B	M	MA	B
	Integrazione tra canali	MB	B	M	A	MA

MB = Molto Basso
 B = Basso
 M = Medio
 A = Alto
 MA = Molto Alto

Nota: probabilità di riscontrare il modello distributivo accettato all'interno della singola architettura organizzativa

3) Analisi teorica dei modelli macro organizzativi dei gruppi italiani

Rischi ed opportunità dei diversi assetti organizzativi

Per definizione il cambiamento organizzativo implica un elemento di innovazione e quindi un certo livello di rischio organizzativo

	Rischi	Opportunità	Soluzioni
Banca Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà a cogliere economie di specializzazione e di Diversificazione di business • Limitato controllo delle leve del valore 	<ul style="list-style-type: none"> • Cross selling • Riconoscimento del brand • Flessibilità organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Team di specialisti di segmento e prodotto • Distribuzione prodotti di terzi • Trasferimento best practise da fornitori esterni
Modello federale	<ul style="list-style-type: none"> • Limitato sfruttamento delle economie di scala distributive e di specializzazione • Limitato controllo delle leve del valore • Difficoltà a trasmettere le best practice 	<ul style="list-style-type: none"> • Cross selling • Riconoscimento del brand • Economie di scala produttive • Competizione infragruppo 	
Modello federale/ divisionale	<ul style="list-style-type: none"> • Minore flessibilità organizzativa • Non completo sfruttamento delle economie di scala distributive • Limitato grado di coordinamento e governo delle strategie di business • Approssimativa definizione dei SLA tra AdB 	<ul style="list-style-type: none"> • Economie di scala produttive • Chiara definizione delle leve di comando • Omogeneità organizzazione e processi (sviluppo organizzativo comune) • Cross selling 	<ul style="list-style-type: none"> • Accentramento in Holding marketing strategico e sviluppo prodotti • Sistemi di monitoraggio customer satisfaction • Compattezza management, condivisione valori e strategie gruppo e comunicazione interna
Modello divisionale multispecialist	<ul style="list-style-type: none"> • Limitato ricorso alla distribuzione prodotti di terzi • Limitato riconoscimento del Brand • Parziale allentamento del coordinamento di gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> • Masse critiche per innovazione di prodotto/processo • Definizione delle leve di comando • Omogeneità gestione e governo business, trasferimento best practise 	<ul style="list-style-type: none"> • Competizione produttori interni ed esterni • Stabilità relationship manager
Corporation specializzata	<ul style="list-style-type: none"> • Criticità nella gestione di clienti con profili multipli (es. corporate-private) • Omogeneità politiche commerciali in mercati diversi 	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo delle leve del valore • Conoscenza specialistica bisogni • Economie di distribuzione • Trasferibilità best practise (es. estero) • Definizione costi/ricavi tra business 	

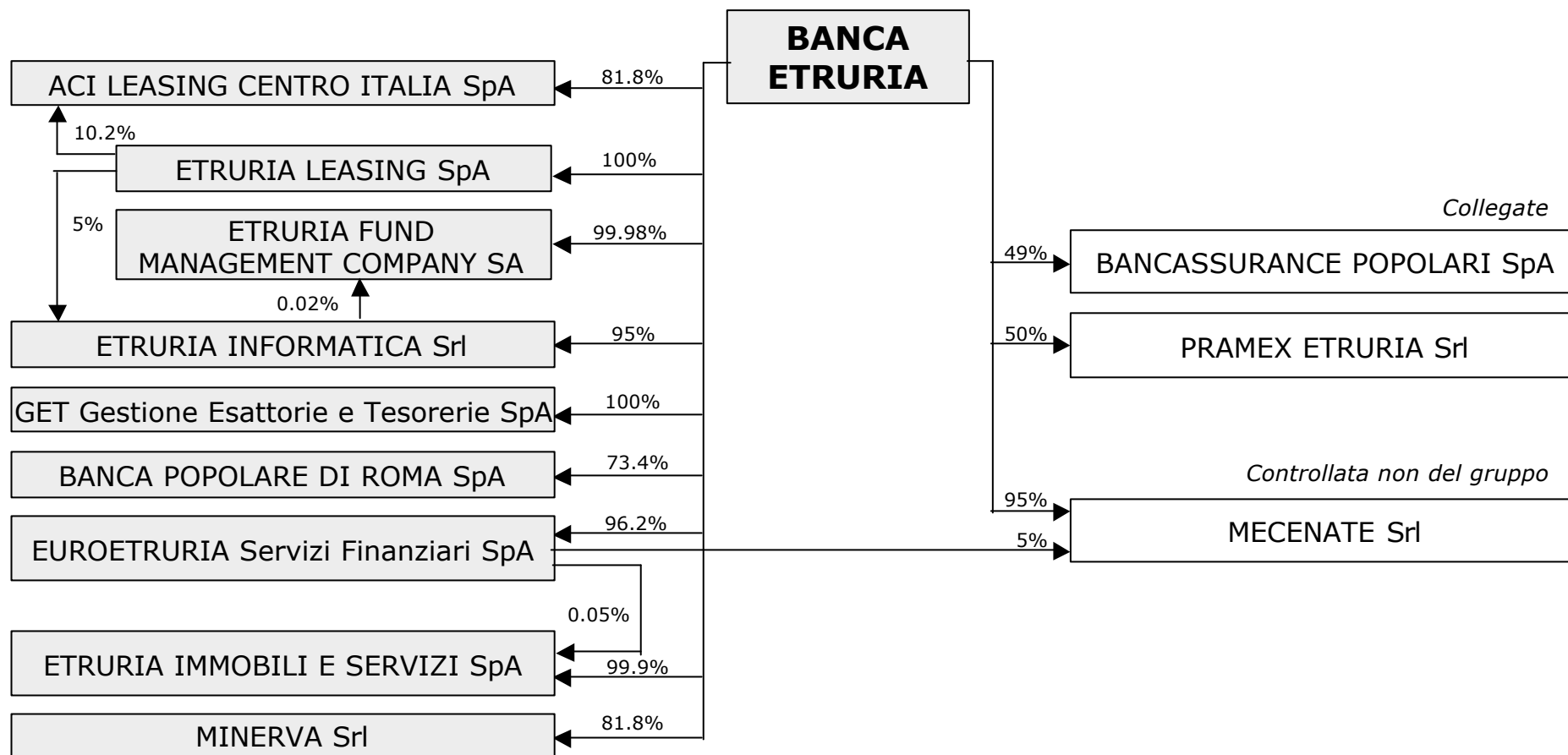
Agenda

- 1) L'organizzazione come variabile interdipendente
- 2) Scenario di riferimento: minacce, opportunità e risposte strategiche/organizzative
- 3) Analisi teorica dei modelli macro organizzativi dei gruppi italiani
- 4) Alcuni Key studies
- 5) Le nuove sfide della pianificazione e controllo
- 6) Considerazioni finali: la view di Prometeia

4) Alcuni Key studies

Gruppo Popolare dell'Etruria: il nuovo assetto organizzativo

Il Gruppo si struttura secondo i paradigmi più classici del modello federale generalista



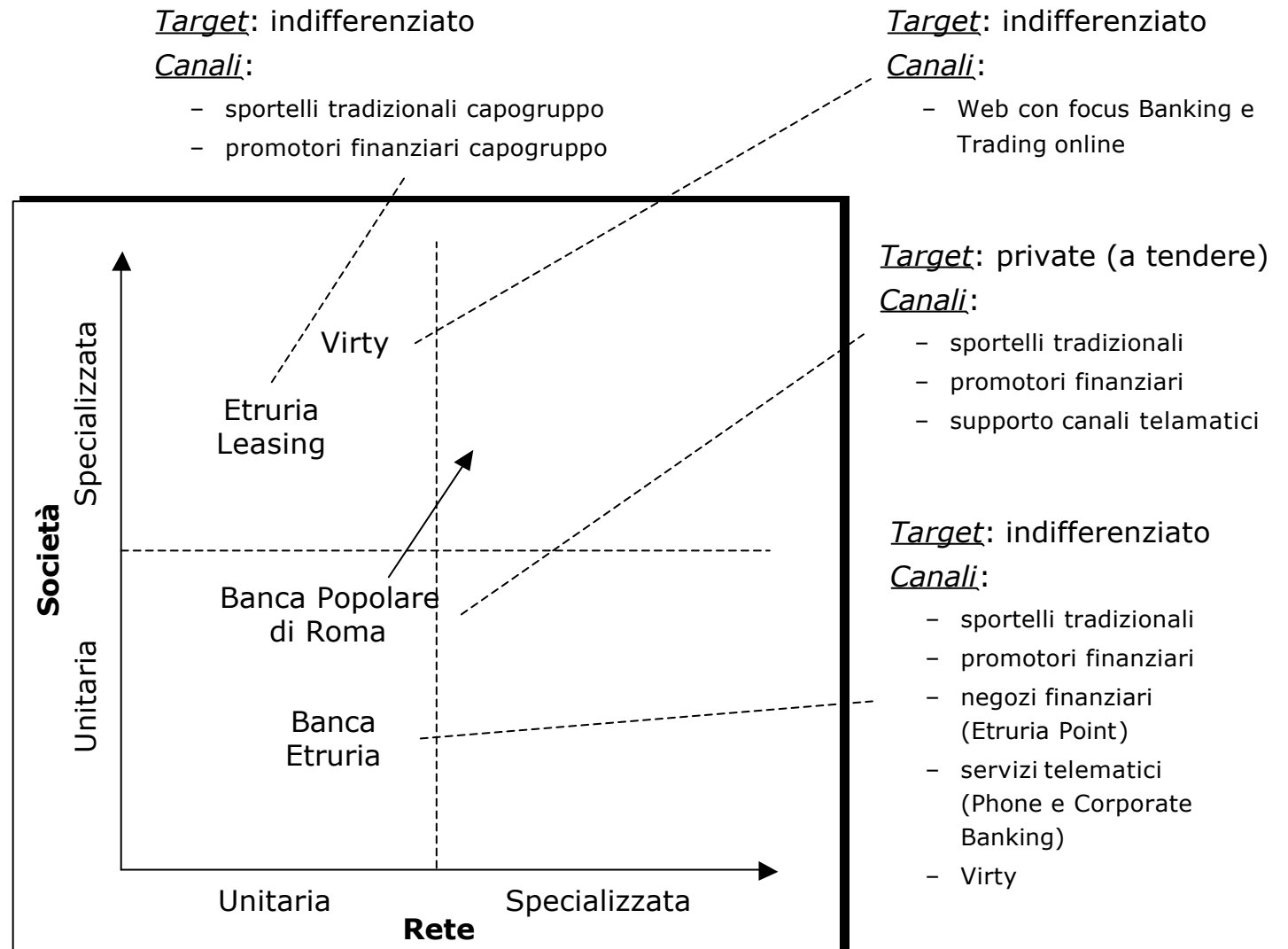
4) Alcuni Key studies

Gruppo Popolare dell'Etruria: articolazione del modello distributivo

Strategie distributive

Le strutture di Banca Etruria sono intese a

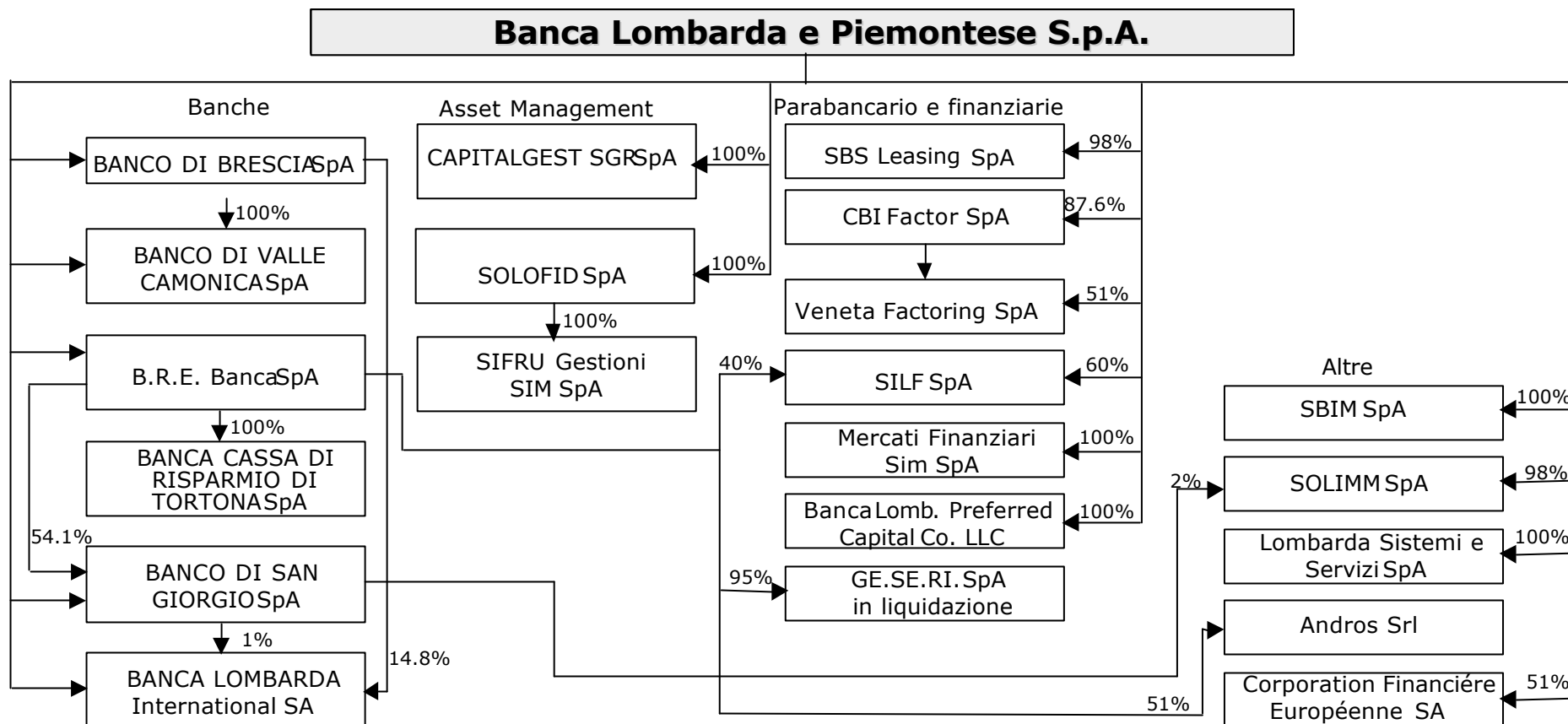
- affiancare a supporto della rete di sportelli tradizionali anche canali alternativi (ad esempio, promotori, negozi finanziari, canali telematici)
- introdurre un presidio specifico sui segmenti Private (con la trasformazione della BP di Roma), Corporate e Public Sector



4) Alcuni Key studies

Gruppo Banca Lombarda: il nuovo assetto organizzativo

Il modello organizzativo è caratterizzato da un'architettura funzionale per quanto riguarda il corporate center, ma di tipo divisionale a tendere su tutte le banche reti



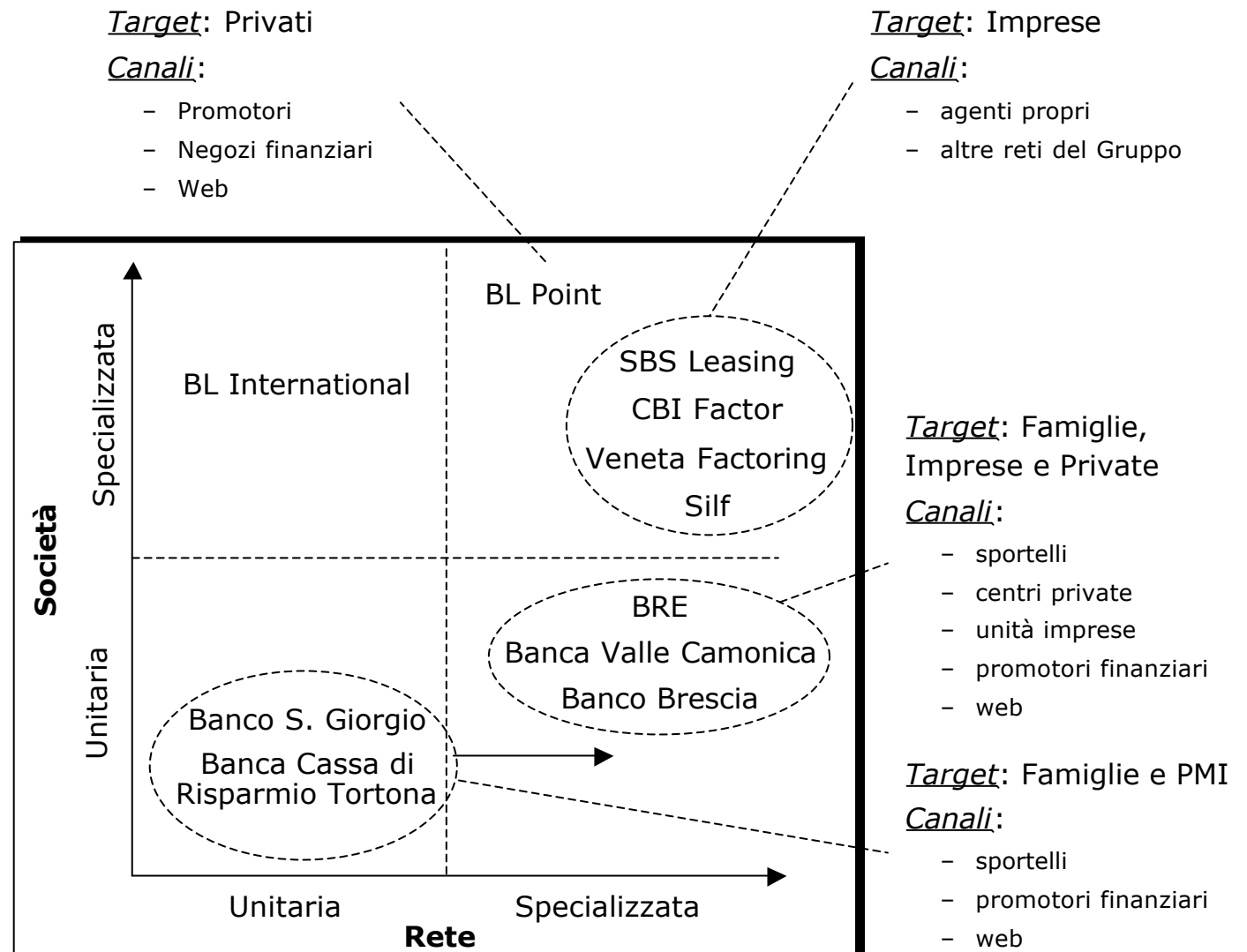
4) Alcuni Key studies

Gruppo Banca Lombarda: articolazione del modello distributivo

Strategie distributive

Dal punto di vista delle strategie distributive il Gruppo ha condotto le seguenti azioni:

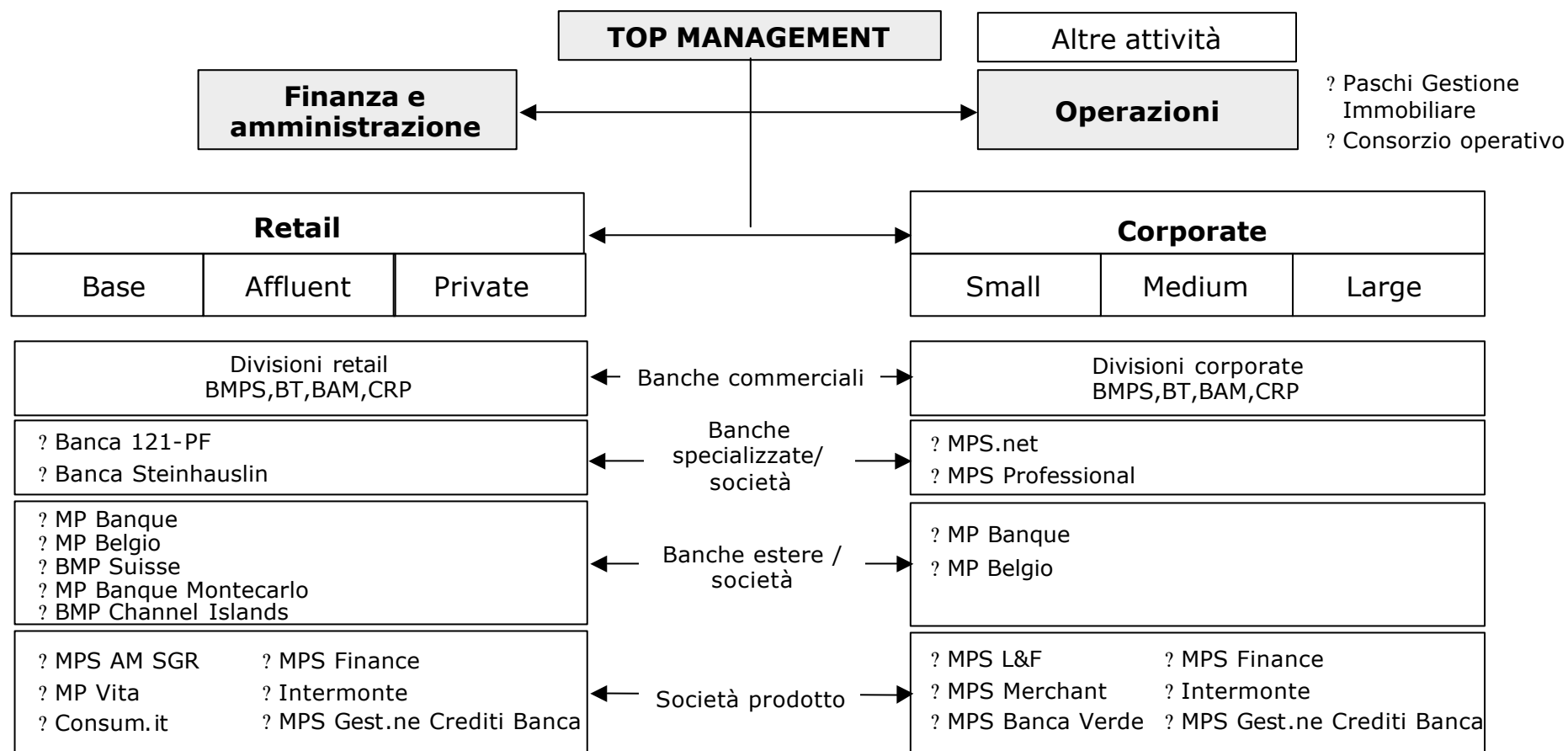
- divisionalizzazione delle filiali delle principali banche reti del gruppo al fine di ottimizzare la relazione con i diversi target di clientela: private, corporate e retail
- avviamento di un piano per la costituzione di una nuova rete di promotori e di espansione attraverso negozi finanziari (BL Point) nelle aree non di marchio



4) Alcuni Key studies

Gruppo Monte Paschi di Siena: il nuovo assetto organizzativo

Con il piano industriale '02-05 il Gruppo Monte Paschi ha accentuato un'impostazione divisionale multispecialistica e multimercato



4) Alcuni Key studies

Gruppo Monte Paschi di Siena: articolazione del modello distributivo

Strategie distributive

Il Gruppo ha individuato:

- nelle banche commerciali e nella rete di sportelli il presidio della clientela retail e corporate
- nelle banche specializzate il presidio di specifici segmenti di clientela, gli affluent (Banca 121-PF) e i private (Banca Steinhauslin)

In particolare, la Banca 121-PF si è trasformata da banca commerciale a carattere regionale a banca specializzata con la missione di servire clientela affluent "prospect" con servizi di gestione finanziaria di elevata qualità su scala nazionale. Le linee guida che orientano lo sviluppo sono:

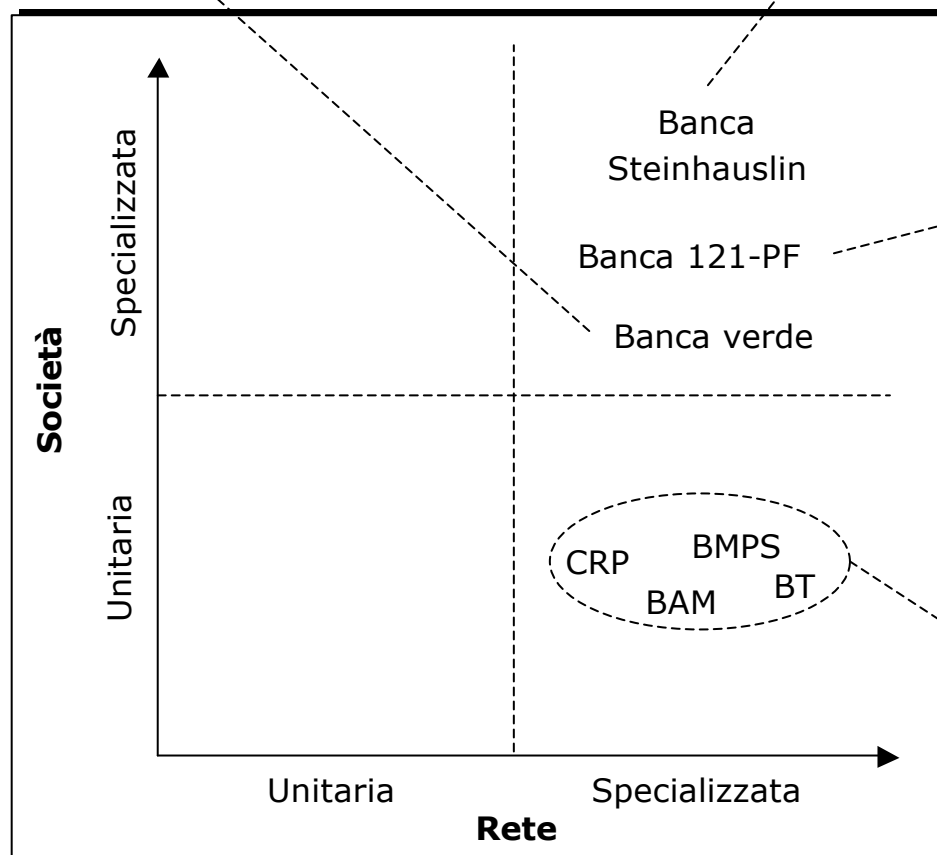
- la crescita della rete di Promotori Finanziari e il rafforzamento dei Negozi Finanziari
- la progressiva trasformazione delle Filiali tradizionali in un nuovo concetto di punto vendita con focus sul business delle famiglie

Target: imprese agricole

- Canali:
- sportelli tradizionali
 - canali innovativi

Target: private

- Canali:
- private banker
 - private center
 - canali innovativi



Target: affluent

- Canali:
- promotori finanziari
 - negozi finanziari e financial point
 - servizi telematici (Web, Call Center, Mobile)
 - chioschi multimediali

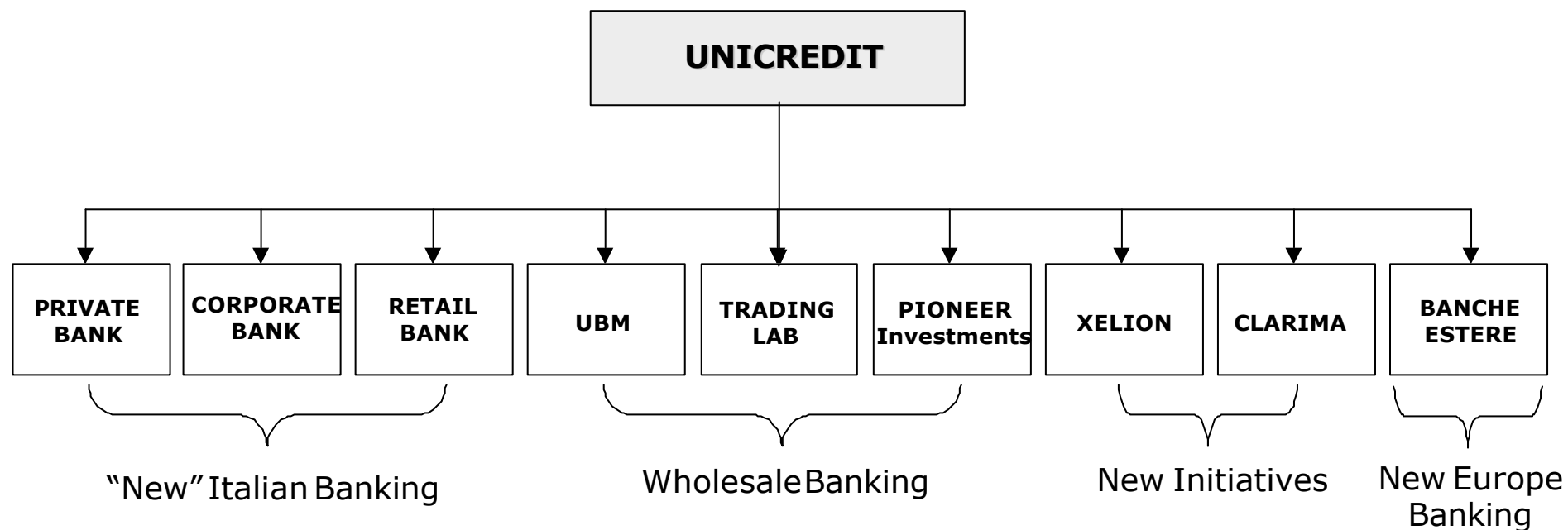
Target: retail e corporate

- Canali:
- sportelli tradizionali
 - promotori finanziari
 - supporti canali innovativi (Web, Mobile Banking, Call Center)

4) Alcuni Key studies

Gruppo Unicredito: il nuovo assetto organizzativo

Il passaggio da un modello di federazione geografica ad una federazione per segmenti porterà alla nascita, entro l'inizio del 2003, di tre nuove grandi banche di segmento



4) Alcuni Key studies

Gruppo Unicredito: articolazione del modello distributivo

Strategie distributive

Il ridisegno della capogruppo porterà alla costituzione di tre nuove banche specializzate per segmento:

- Banca Retail, con sede a Bologna, 2800 sportelli, canali diretti (self service, telephone & home banking), 2000 relationship managers
- Banca Private, con sede a Torino, 150 filiali e canali diretti, 750 relationship managers
- Banca Corporate, con sede a Verona, 250 filiali e canali diretti, 1400 relationship managers

Intenso utilizzo di nuovi canali distributivi anche mediante la realizzazione di nuove banche multicanale dedicate

- Xelion: supporta i clienti nella gestione del risparmio attraverso soluzioni e strumenti personalizzabili, con prodotti del Gruppo e di terzi.
- Clarima: rivolta alle famiglie, attraverso l'offerta di sistemi di pagamento e di finanziamento innovativi, personalizzati, convenienti e affidabili accompagnati da standard di servizi di assistenza elevati

Target: famiglie, POE
Canali:

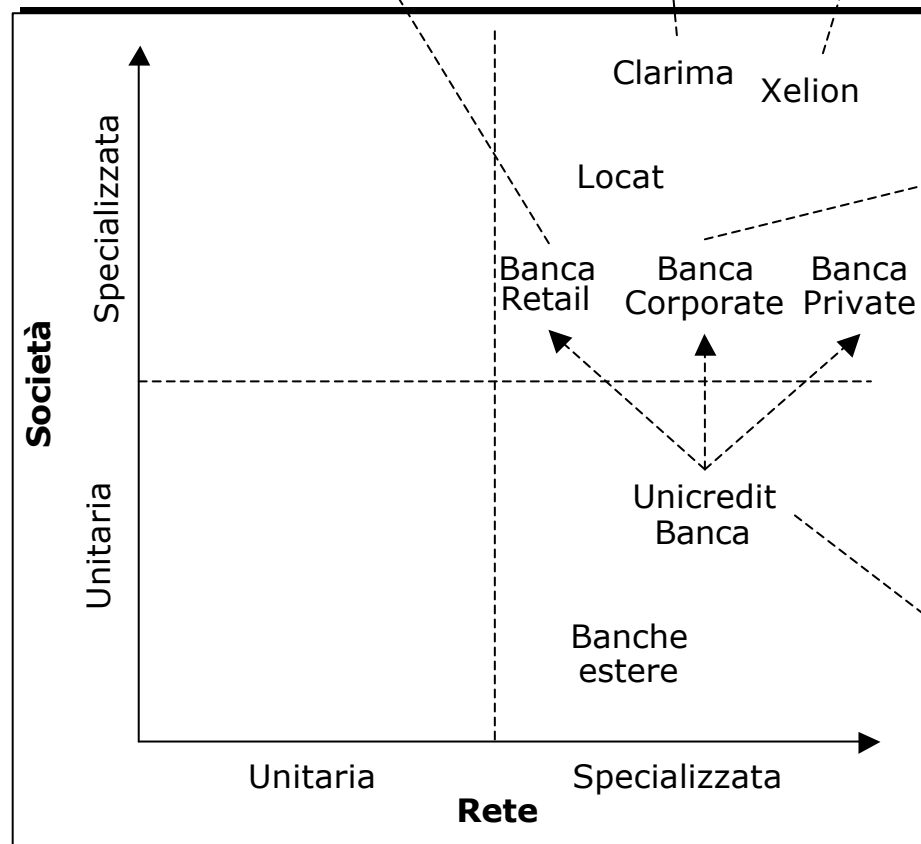
- sportelli
- in-store branch
- servizi canali innovativi
- Relationship manager

Target: famiglie
Canali:

- Internet
- Call center

Target: affluent
Canali:

- promotori finanziari
- negozi finanziari
- supporto canali innovativi (Internet, Call Center, WAP, PDA)



Target: imprese
Canali:

- sportelli
- servizi canali innovativi
- Relationship manager

Target: private
Canali:

- sportelli
- servizi canali innovativi
- Relationship manager

Target: tutti
Canali:

- sportelli
- promotori finanziari
- in-store branch
- servizi canali innovativi (Web, Phone, Call Center, Mobile, PDA)

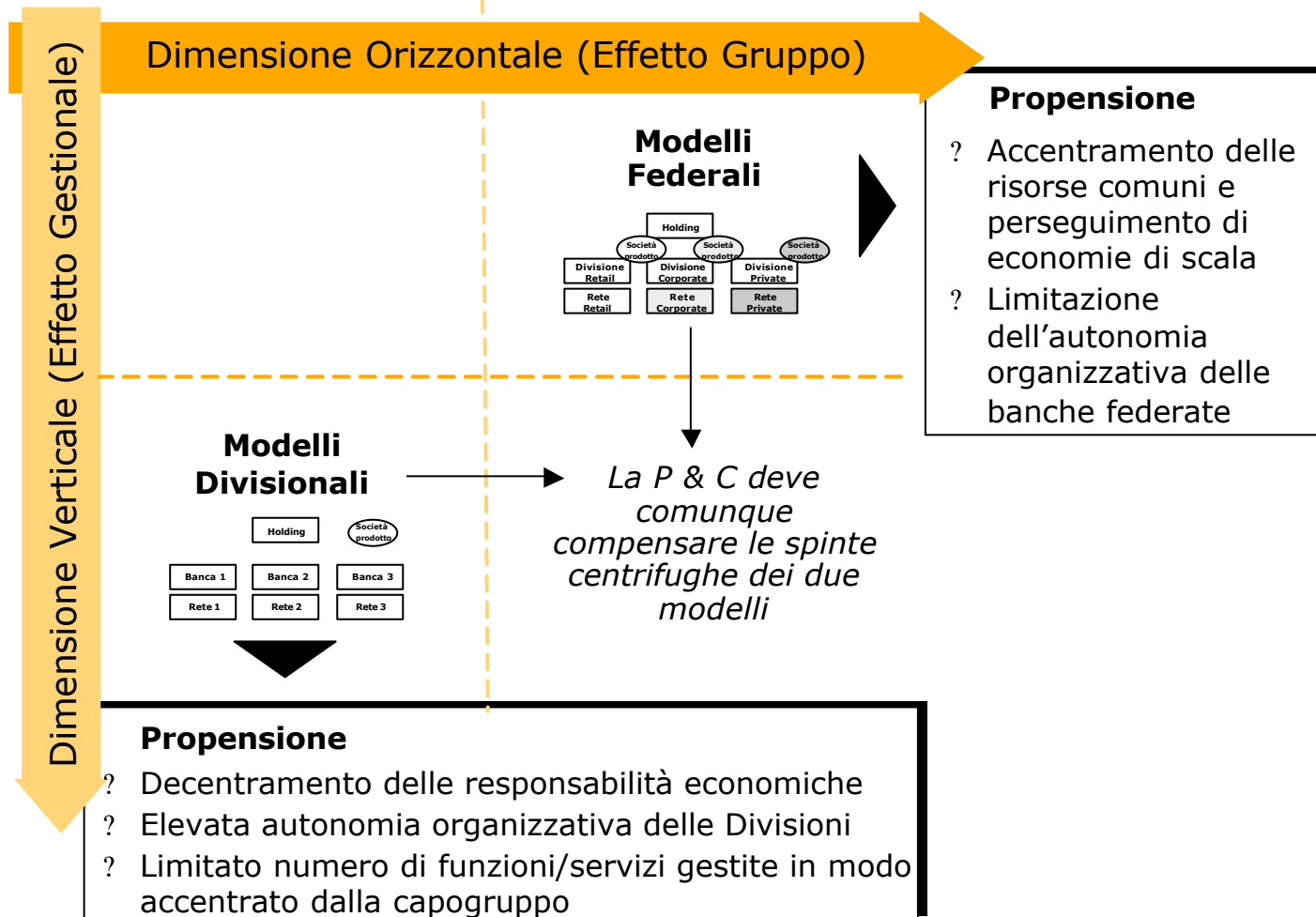
Agenda

- 1) L'organizzazione come variabile interdipendente
- 2) Scenario di riferimento: minacce, opportunità e risposte strategiche/organizzative
- 3) Analisi teorica dei modelli macro organizzativi dei gruppi italiani
- 4) Alcuni Key studies
- 5) I Le nuove sfide della pianificazione e controllo
- 6) Considerazioni finali: la view di Prometeia

5) Le nuove sfide della funzione pianificazione e controllo

Le dimensioni di performance rilevanti

Configurazione e fasi del processo di pianificazione cambiano a seconda del modello organizzativo adottato. Tuttavia, indipendentemente da esso, la P & C deve tendere a accrescere la consapevolezza su entrambe le dimensioni di performance

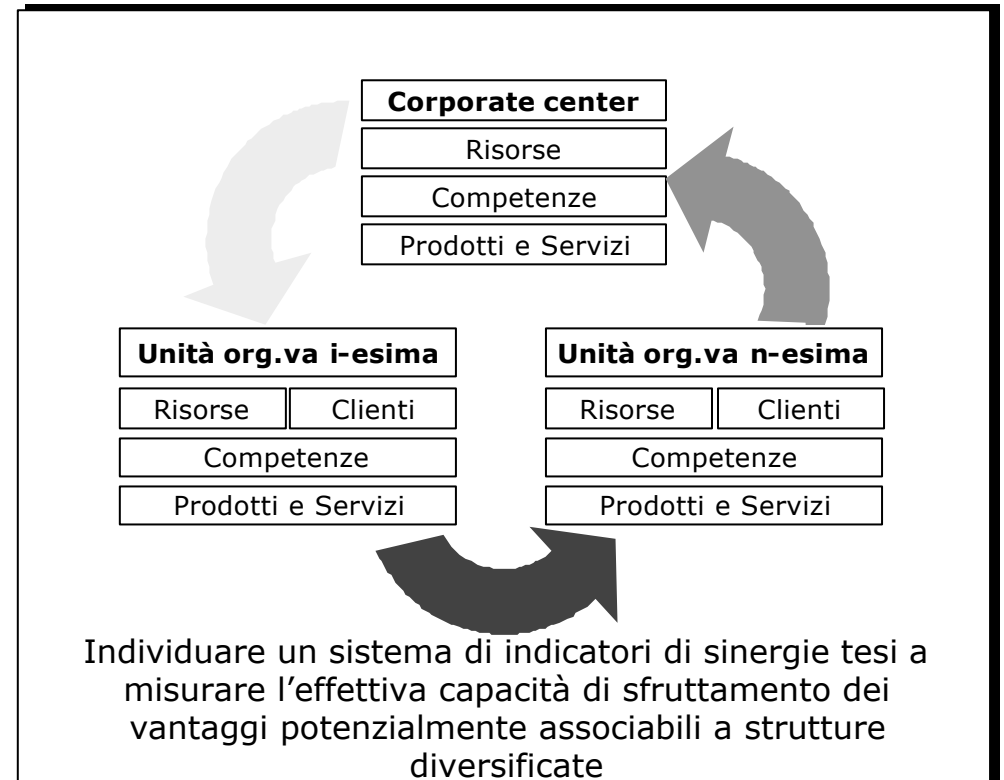
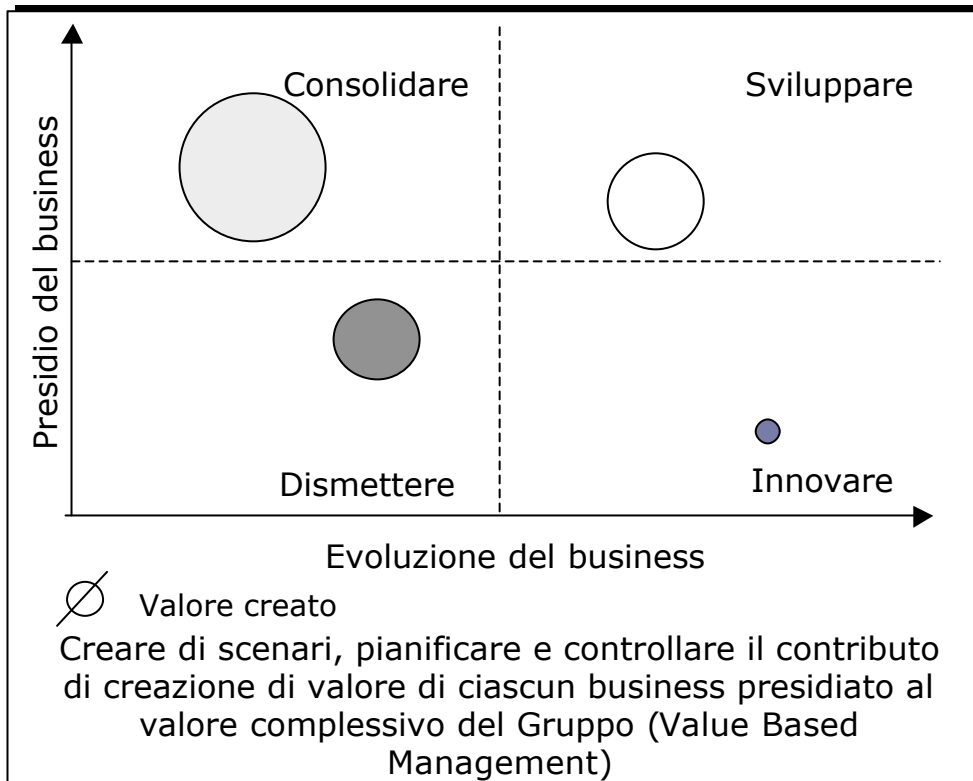


5) Le nuove sfide della funzione pianificazione e controllo

Strumenti per il presidio della dimensione orizzontale

Se non conosco e gestisco le interdipendenze, allora il gruppo è solo una holding finanziaria a cui ho impropriamente aggiunto una complessità organizzativa che distrugge valore

Per cogliere la dimensione orizzontale della performance occorre strutturare due tipologie di strumenti che consentano di creare di scenari, pianificare e controllare il contributo di creazione di valore di ciascun business presidiato al valore complessivo del Gruppo



5) Le nuove sfide della funzione pianificazione e controllo

Strumenti per il presidio della dimensione verticale

Per cogliere la dimensione verticale della performance occorre progettare e implementare un sistema di misurazione e controllo delle variabili strategiche per la gestione della catena del valore dei singoli business, sui vari livelli gerarchici

Il sistema dovrà inoltre assicurare:

- Coerenza con gli indirizzi strategici a livello di gruppo
- Responsabilizzazione del management sui risultati
- Motivazione e valorizzazione delle risorse che operano sul singolo business (sia sulla linea produttiva che in strutture di service)
- Orientamento del comportamento delle persone verso i driver di creazione del valore
- Presidio dei rischi sul business
- Strumenti operativi ad uso delle risorse commerciali per uno sviluppo commerciale sostenibile nel medio lungo periodo

consentendo di fatto la gestione e l'assegnazione di obiettivi, la misurazione dei risultati e l'analisi degli scostamenti sulle seguenti dimensioni di performance

- efficienza interna (ottimizzazione dei processi di business)
- sviluppo e innovazione
- risultati economico-finanziari
- efficacia sul cliente finale (customer satisfaction e creazione di valore per il cliente)

5) Le nuove sfide della funzione pianificazione e controllo

Spunti per il processo di pianificazione

Interventi strutturali	Interventi periodici	Routines
Verifica della mission	Verifica delle scelte organizzative e strategiche	
Analisi strutturale dell'evoluzione ambientale	Analisi congiunturale esterna	Monitoraggio andamentale dei mercati
Analisi strutturale del contesto competitivo	Analisi congiunturale della concorrenza ? verifica della pressione competitiva percepita ? Fattori critici di successo dei competitors	Early warning Quote di mercato e penetrazione commerciale
Piano industriale	Definizione obiettivi di budget	Verifiche obiettivi di budget Verifiche di creazione del valore con strumenti Value Based Management
Revisione del modello organizzativo di Gruppo	Adattamento del modello organizzativo delle business unit	Verifica e ottimizzazione dei processi e delle routines
Strategie di business e allocazione strutturale del capitale	Valutazione opportunità congiunturali sui singoli business	Monitoraggio dello sviluppo sulle singole business unit
Ingegnerizzazione dei processi produttivi e distributivi	Analisi di customer satisfaction e retention Ottimizzazione dei processi	Monitoraggio customer satisfaction e retention Interventi organizzativi spot

Agenda

- 1) L'organizzazione come variabile interdipendente
- 2) Scenario di riferimento: minacce, opportunità e risposte strategiche/organizzative
- 3) Analisi teorica dei modelli macro organizzativi dei gruppi italiani
- 4) Alcuni Key studies
- 5) Le nuove sfide della pianificazione e controllo
- 6) Considerazioni finali: la view di Prometeia

6) Considerazioni finali: la view di Prometeia

Le conclusioni

L'evoluzione economica è un percorso dall'equilibrio incerto nel tempo: non è sufficiente estrapolare il futuro dai trend attuali. Per costruire una strategia di successo e consolidare un vantaggio competitivo sostenibile occorre ragionare sui grandi cambiamenti strutturali.

Questi ultimi sono però difficili da anticipare e anche da riconoscere. Anche quando lo si riesca a fare è poi difficile collocarli correttamente nello spazio temporale. Non provarci significa però preannunciare la propria marginalità.

L'organizzazione deve essere trasformata da vincolo all'implementazione delle strategie a elemento organico, in grado di recepire e gestire i cambiamenti ambientali con effetti sempre meno invasivi sull'impresa