

# Seminario: La Banca Digitale e le Reti Distributive Bancarie

Dipartimento di Management



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

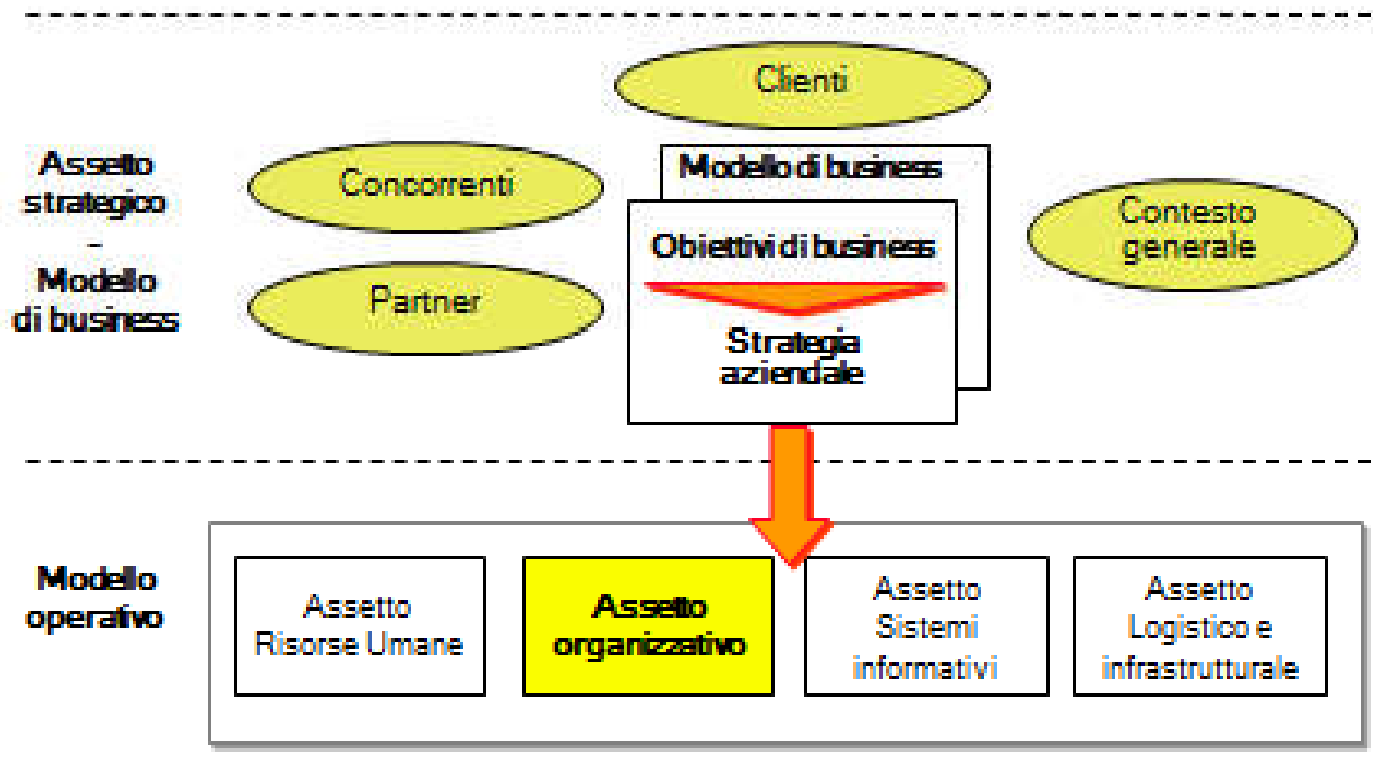
Prof. Salvatore Alioto

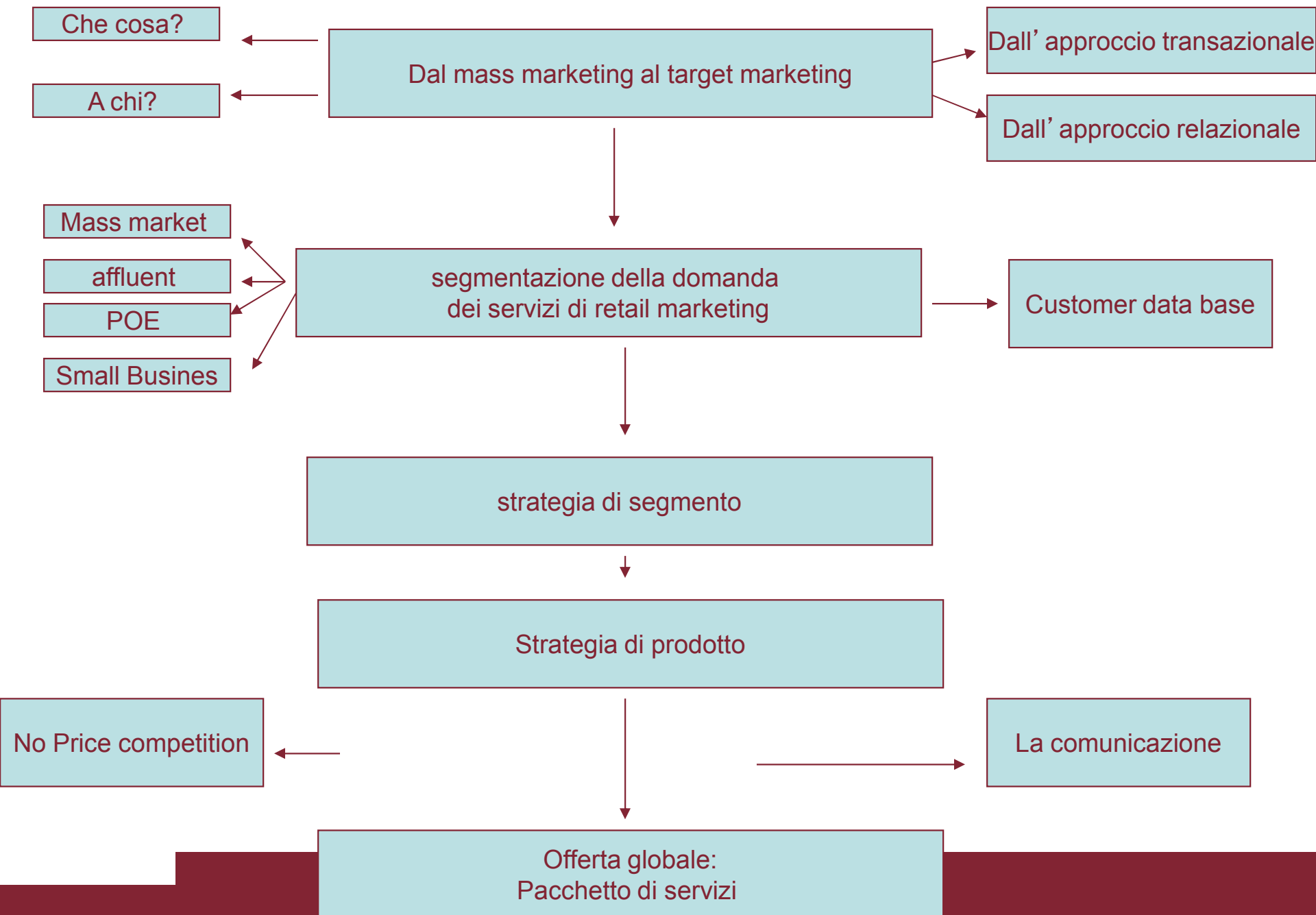
Roma, 18 aprile 2016

**I parte**

# **Inquadramento Metodologico del Retail Banking: - Modelli Organizzativi ed Assetti Istituzionali**

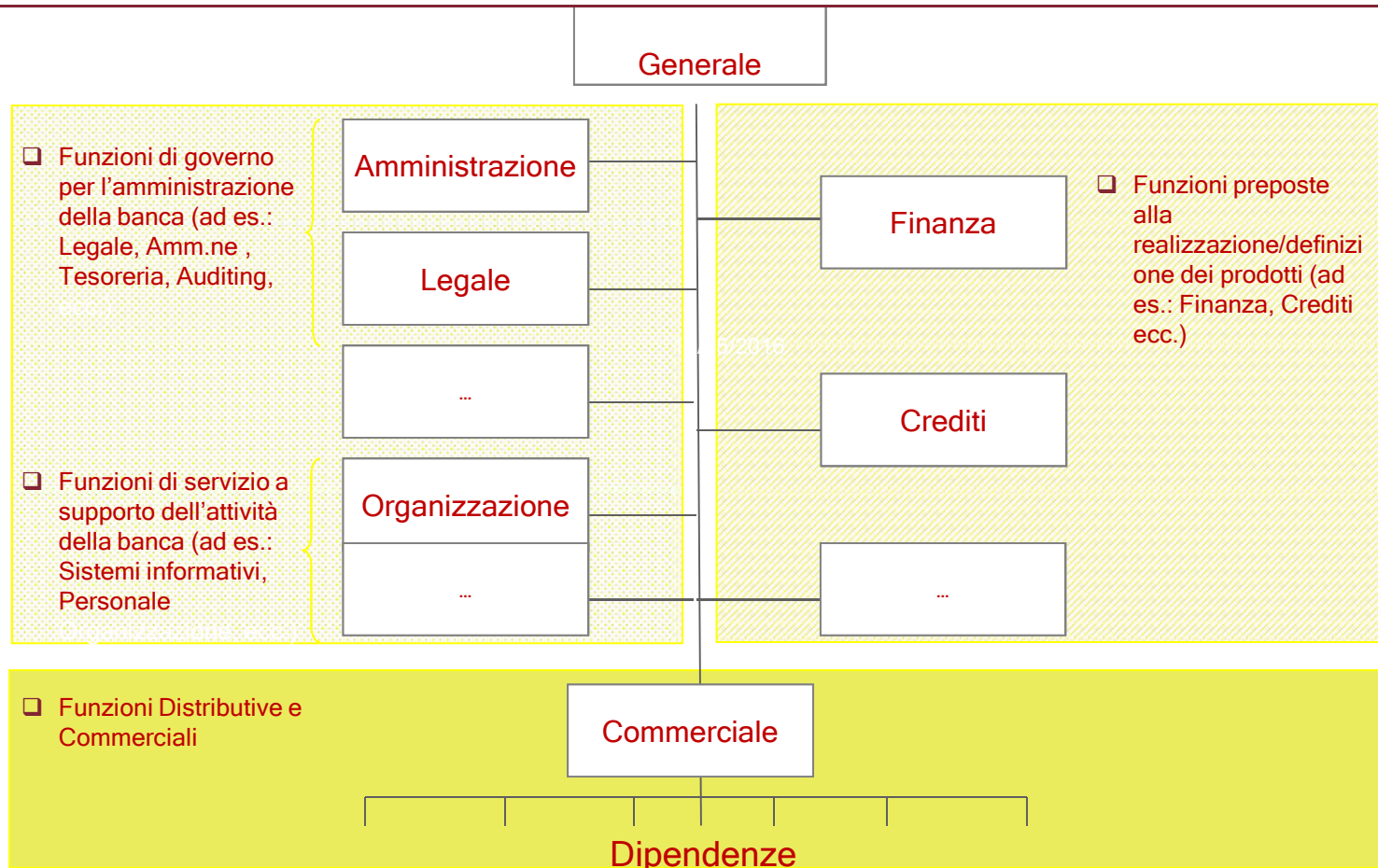
# Premessa metodologica





# Struttura funzionale

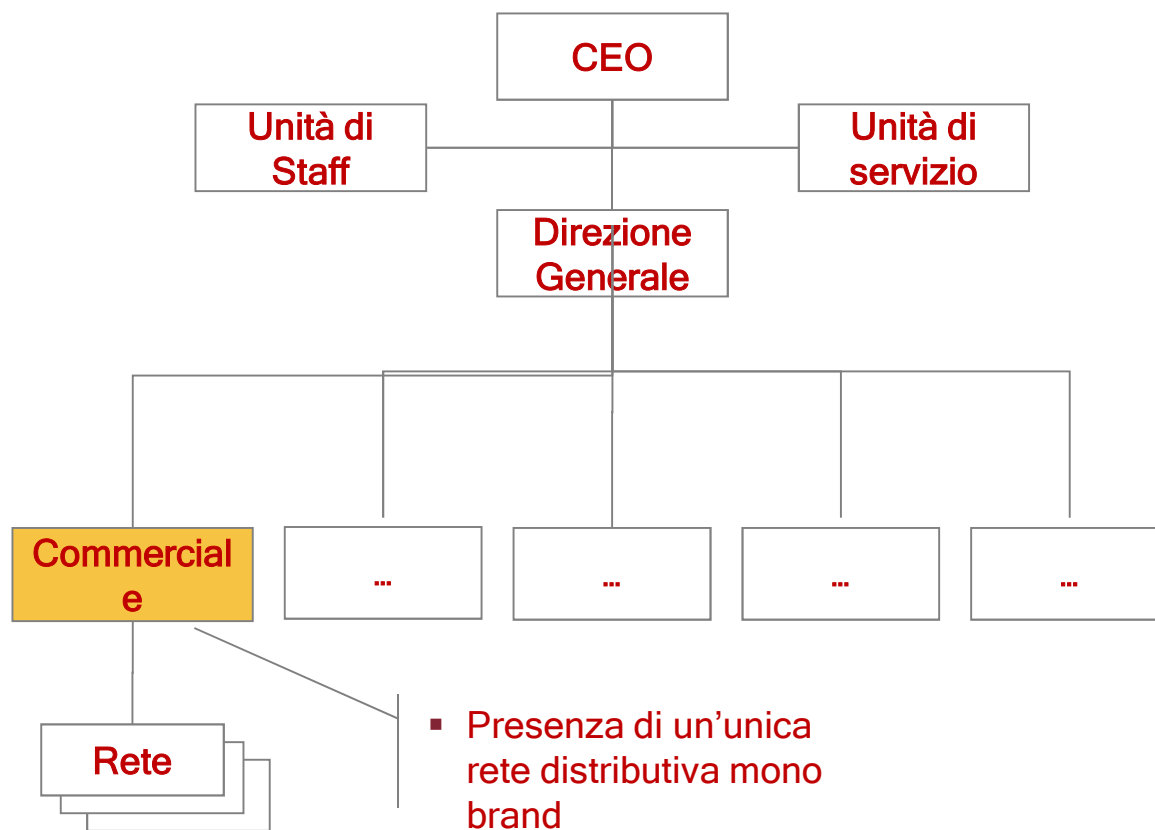
- Il modello funzionale, ancora molto diffuso in Italia, pone l'enfasi sullo sviluppo e sulla distribuzione di prodotti e servizi senza una chiara differenziazione per mercati di riferimento e segmenti di clientela



## Assetti istituzionali e specializzazione per aree di business

- La Banca Universale nell'ambito del Retail Banking adotta un unico brand distributivo, spesso frutto di fusioni delle banche commerciali, generando un'elevata integrazione tra tutte le strutture

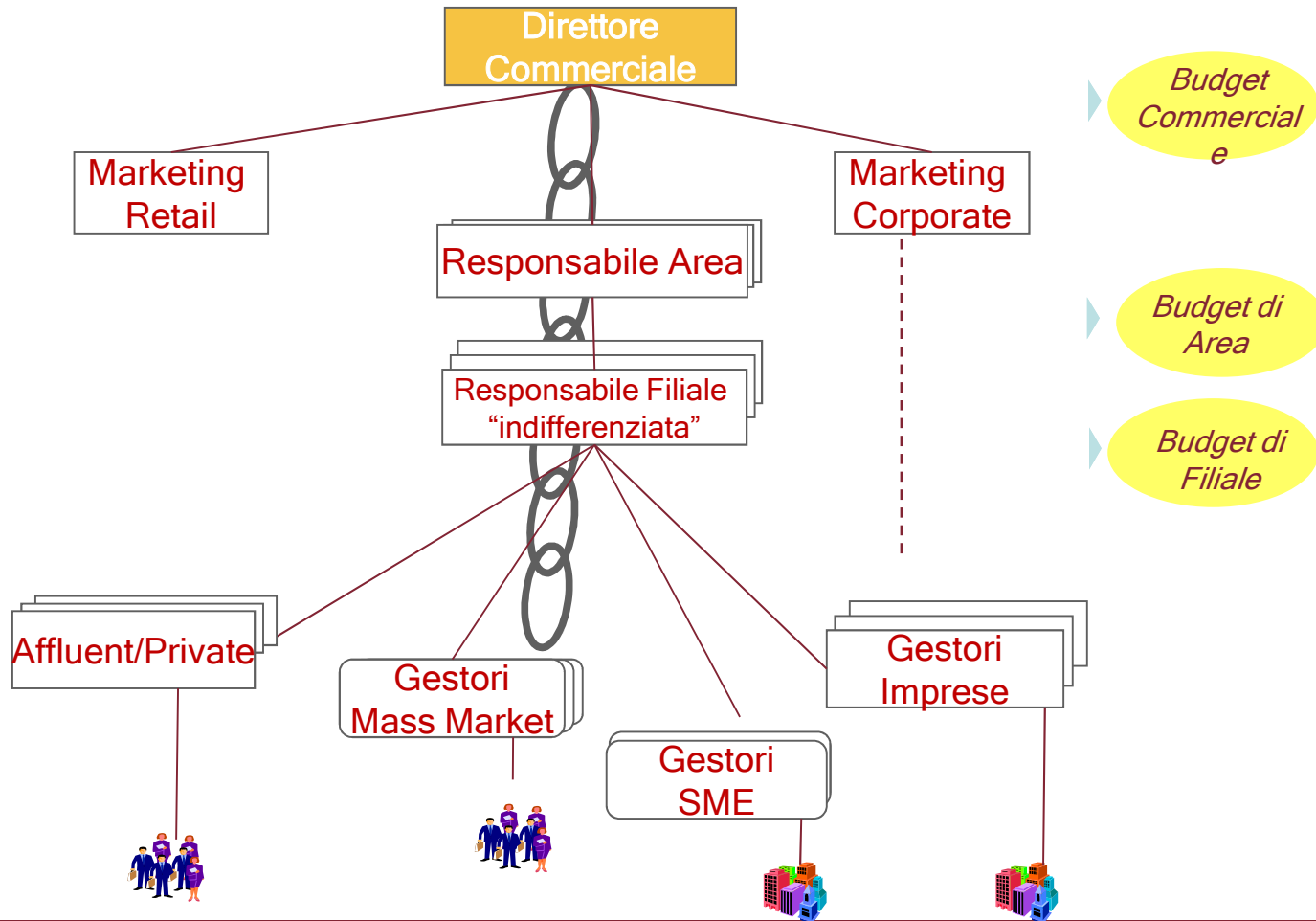
- Banca Universale -



# Assetti istituzionali e specializzazione per aree di business

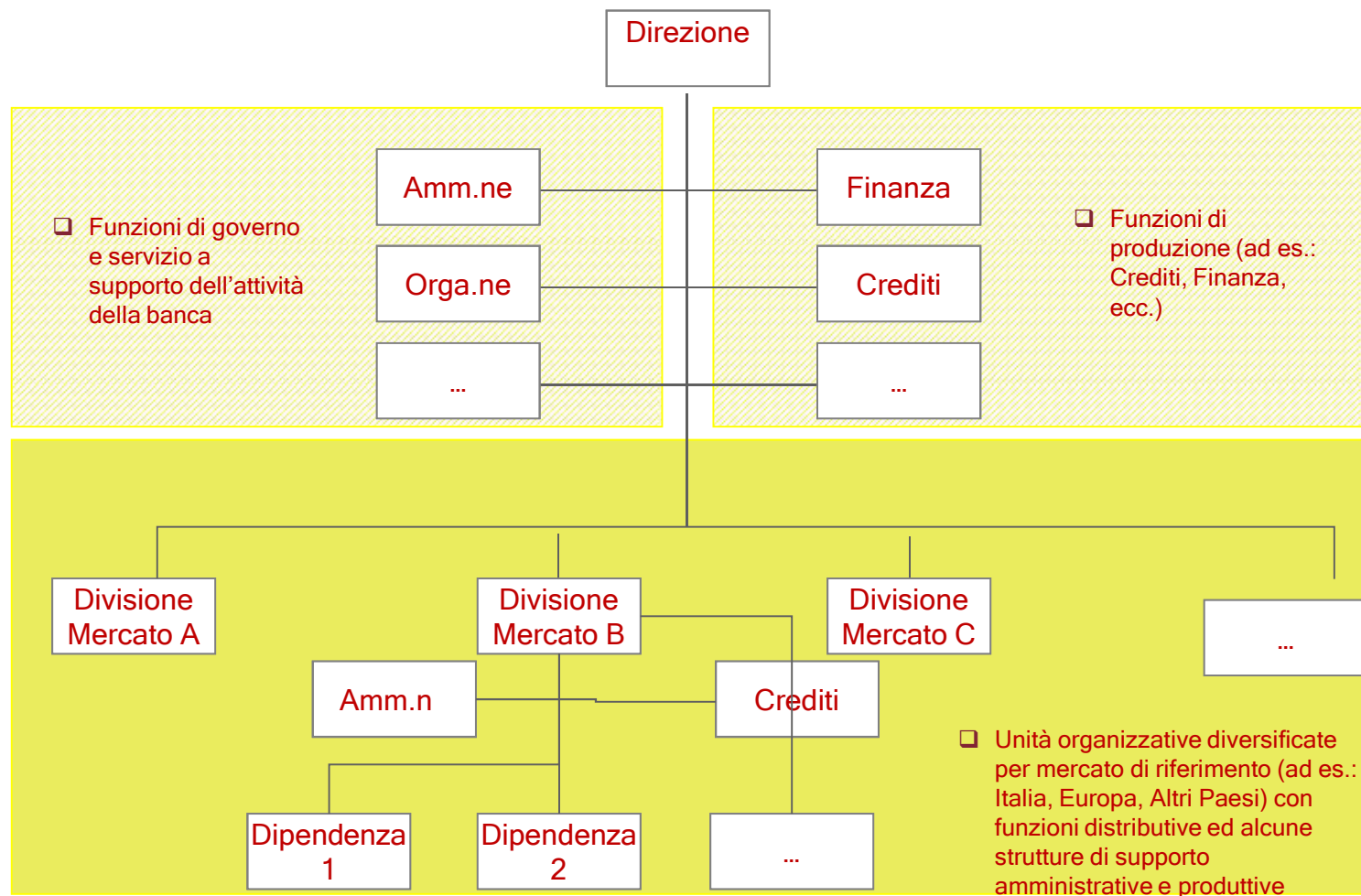
- Il livello minimo di specializzazione si caratterizza per la presenza di Gestori di Segmento all'interno di Filiali "indifferenziate" in cui i Responsabili hanno il presidio commerciale di tutti i segmenti di clientela

*- Filiera distributiva a bassa specializzazione -*



## Struttura divisionale per aree geografiche

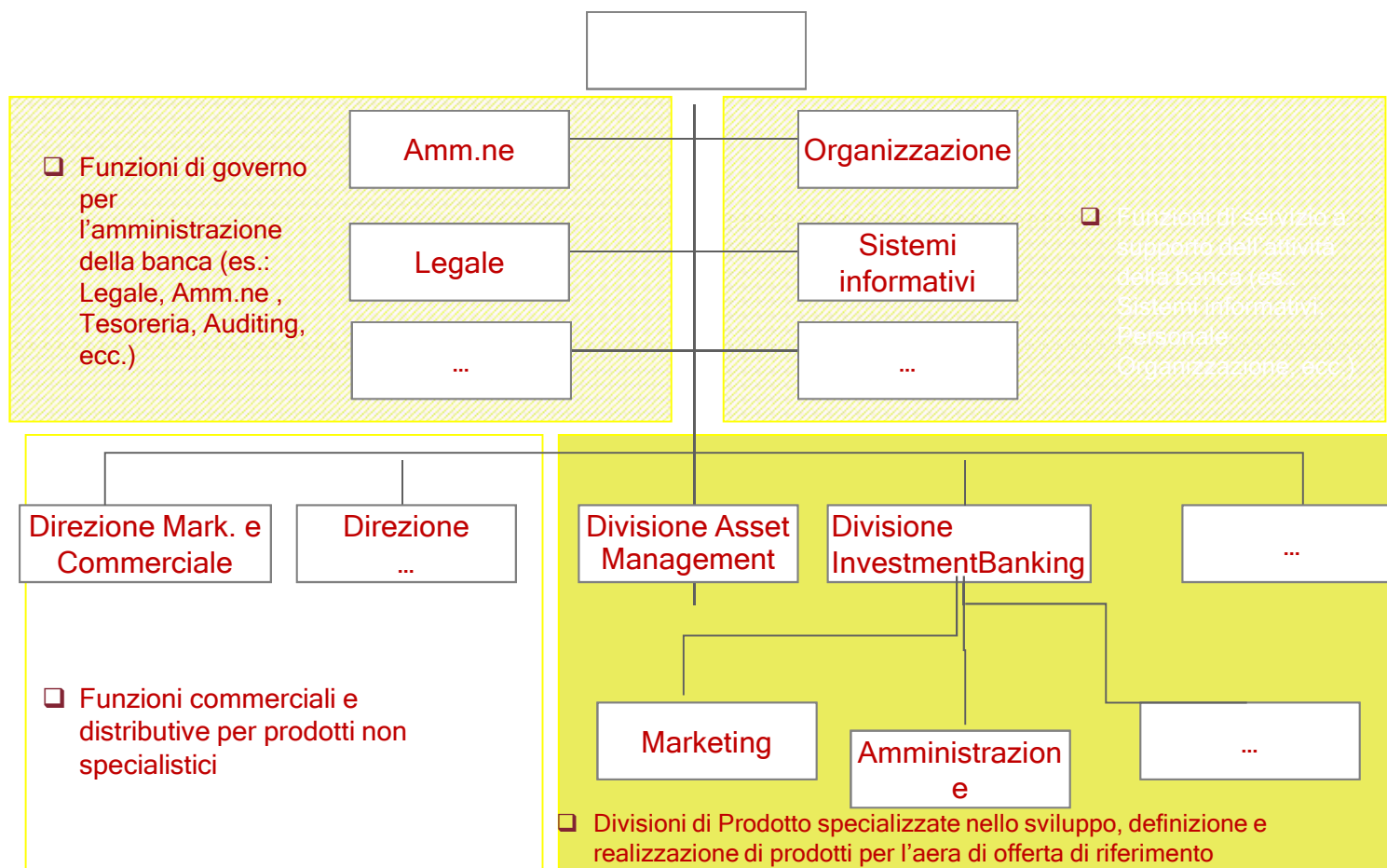
- Il modello Divisionale per aree geografiche, tipicamente adottato da Banche multinazionali prevede la specializzazione delle strutture organizzative per mercato geografico di riferimento





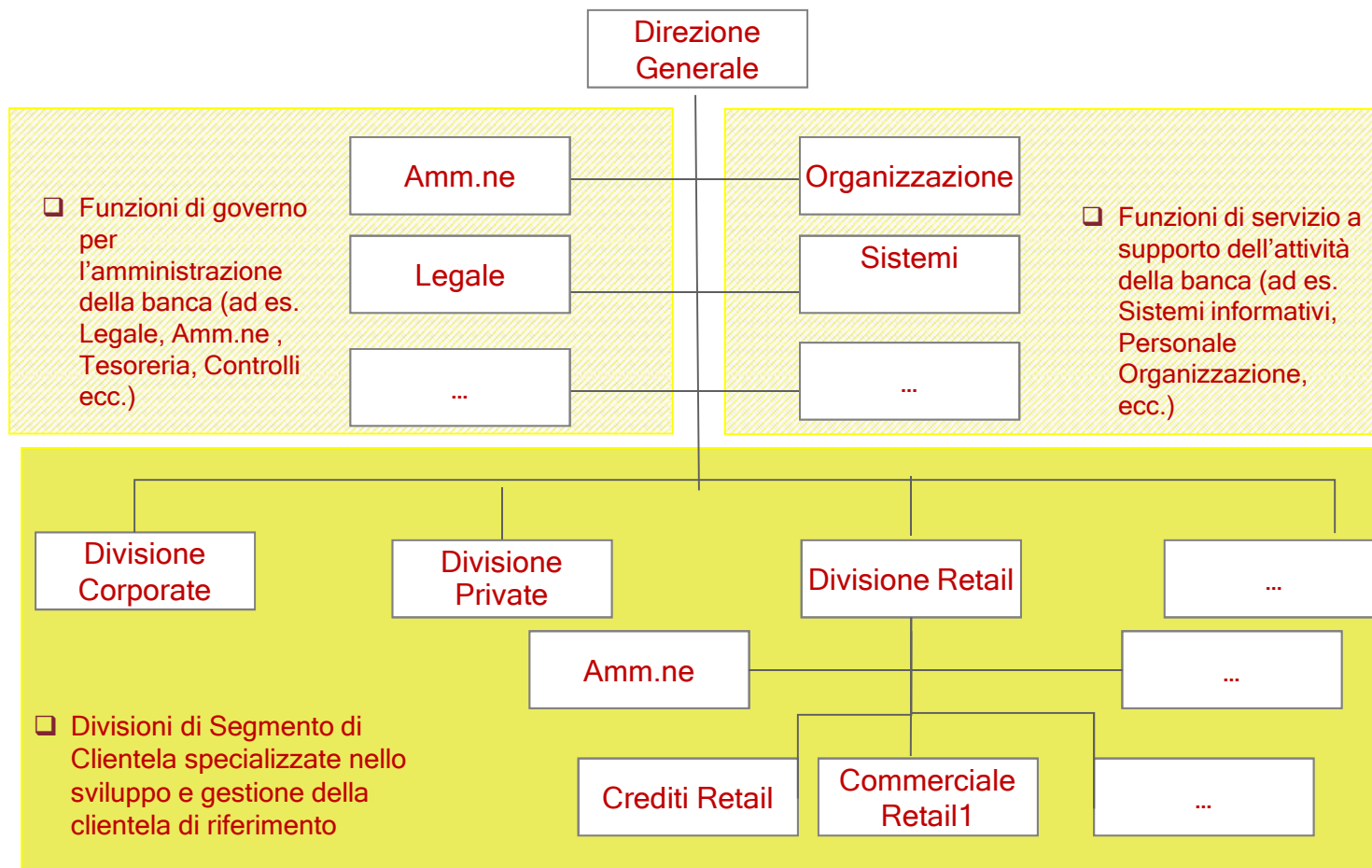
## Struttura divisionale per prodotto

- Il modello divisionale per prodotto prevede la gestione differenziata delle diverse aree di offerta della banca per cui risulta particolarmente idonea a strutture diversificate



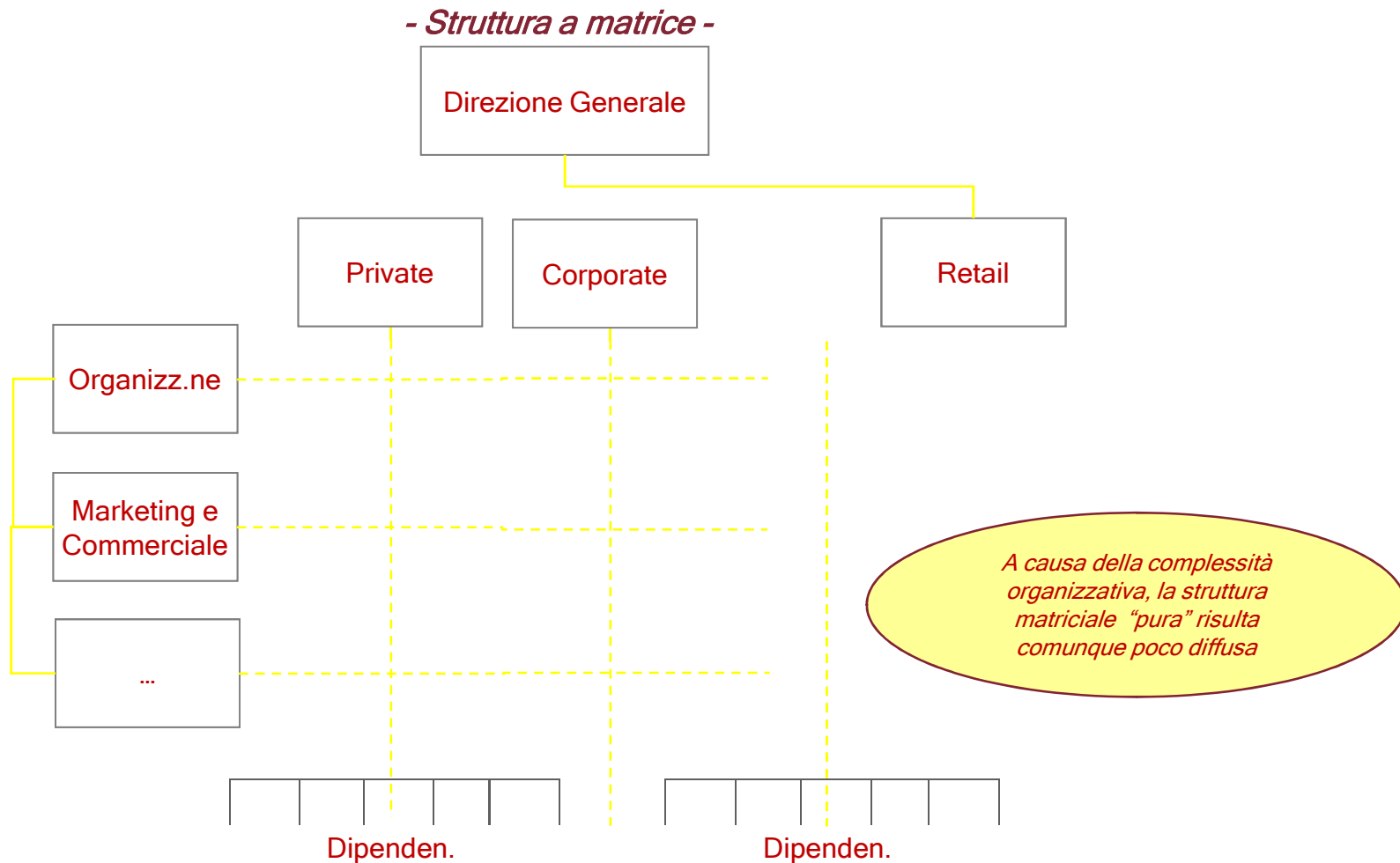
## Struttura divisionale per segmenti di clientela

- Il modello divisionale per segmento di clientela, adottato dalle principali banche italiane permette di attuare politiche commerciali e di prodotto mirate alle esigenze dei diversi segmenti di clientela



# Struttura a matrice

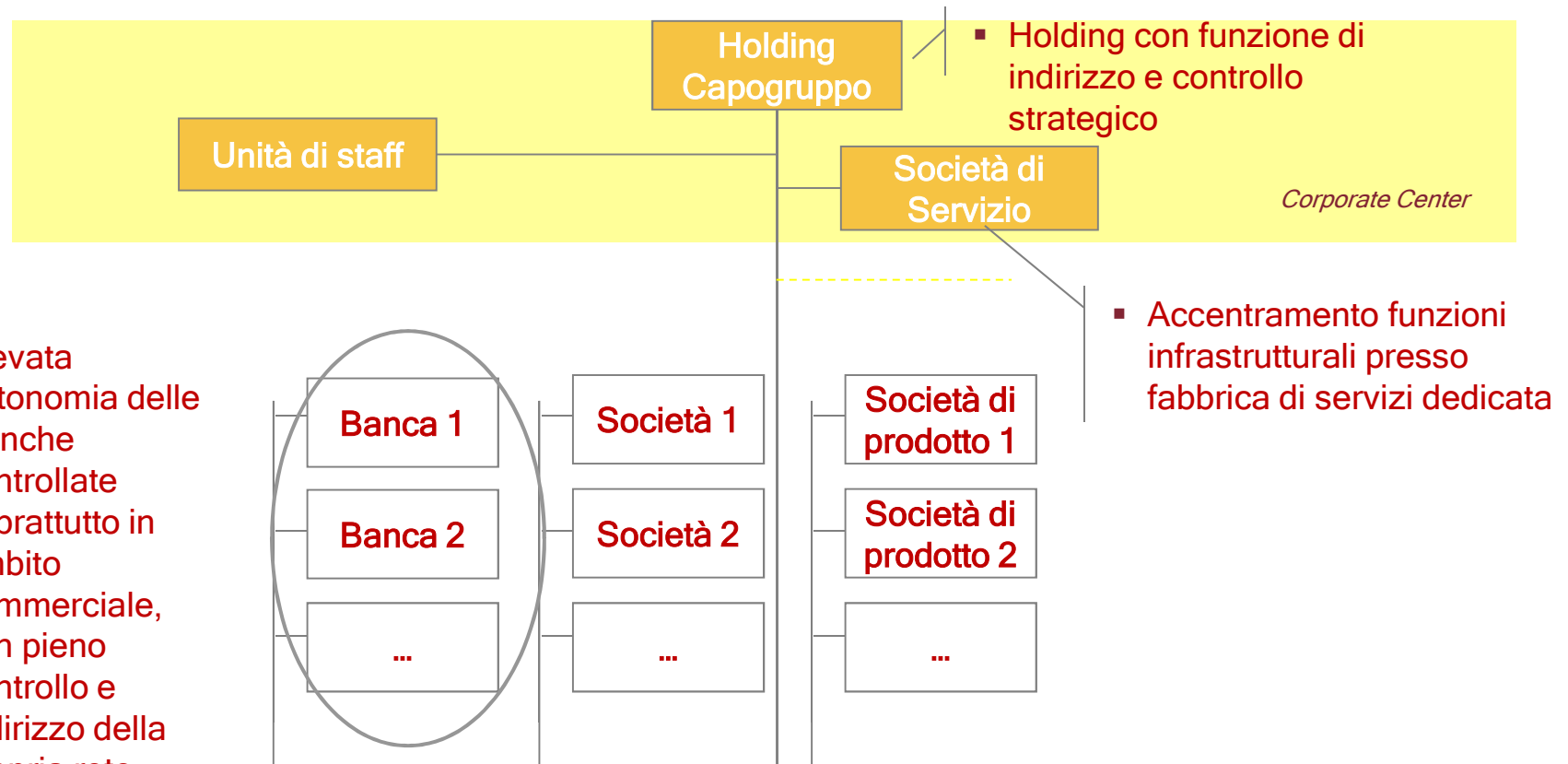
- La focalizzazione sia sull'efficienza e sulla specializzazione per tecniche, sia sul prodotto-mercato, dà vita a strutture di tipo matriciali



# Assetti istituzionali e specializzazione per aree di business

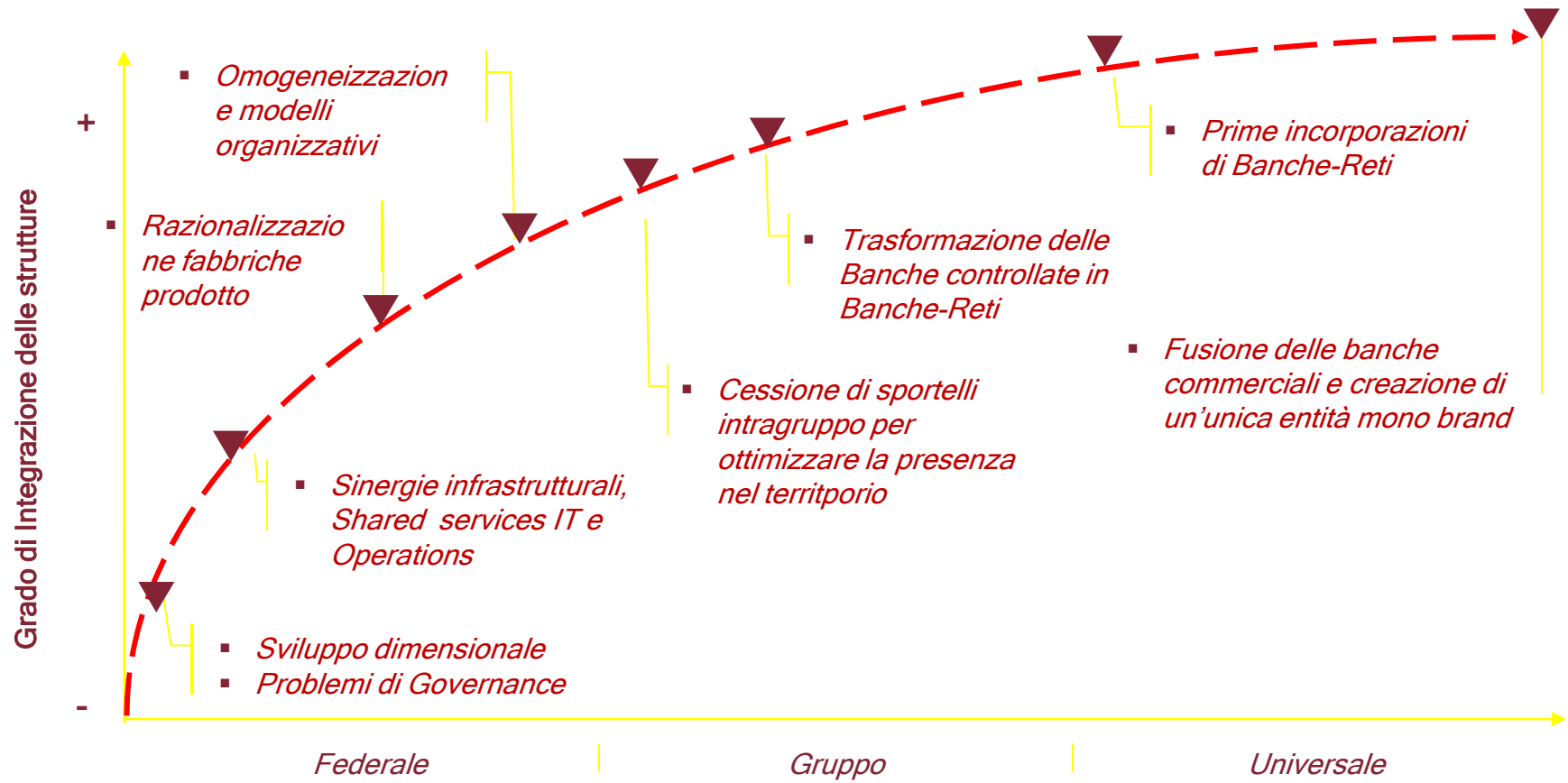
- Il Modello Federale, poiché privilegia l'autonomia delle controllate e la flessibilità organizzativa, viene spesso adottato nel caso di Gruppi in rapida crescita per acquisizioni esterne

## - Modello Federale -



# Assetti istituzionali e specializzazione per aree di business

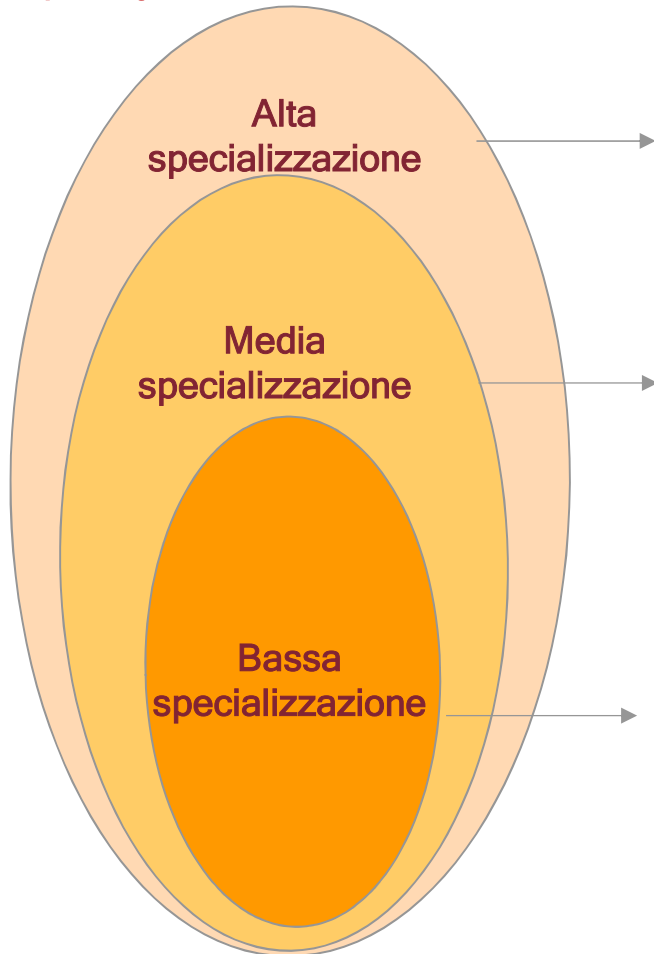
- Il Modello Federale è stato adottato principalmente per realizzare obiettivi di rapida crescita dimensionale e tipicamente rappresenta un passaggio intermedio per evolvere verso assetti che realizzano una maggiore integrazione delle strutture e maggiori sinergie industriali, tra cui emerge l'Assetto di Gruppo



# Assetti istituzionali e specializzazione per aree di business

- L'analisi del grado di differenziazione per segmento di clientela ha identificato la presenza di tre diversi livelli di specializzazione della catena distributiva

*Grado di specializzazione per segmento nella catena distributiva*



- ✓ L'intera filiera commerciale è strutturata per segmento di clientela
- ✓ **Massima specializzazione del canale distributivo sia a livello di Filiali (Gestori, responsabile) che a livello di Aree Territoriali**
- ✓ Creazione a livello Centrale di **Business Unit di segmento** (costi, ricavi e capitale allocati) con possibile allocazione di funzioni infrastrutturali
- ✓ In alcuni casi le **B.U. di segmento sono sostituite da Banche specializzate per segmento**: questa fattispecie rappresenta il **massimo grado di specializzazione**
- ✓ Presenza di **Gestori focalizzati** su distinti segmenti di clientela all'interno di **Filiali differenziate per segmento**
- ✓ **Presenza di Filiali specializzate** in particolari zone ad alta densità di business ("Centri Imprese" o "Filiali Private")
- ✓ Presenza nelle **Aree territoriali** di figure responsabili del coordinamento commerciale e di **marketing di segmento**
- ✓ Presenza al Centro di un **Direttore Commerciale** responsabile del **Budget spaccato per segmento di clientela**
- ✓ Presenza di **Gestori focalizzati** su distinti segmenti di clientela all'interno di **Filiali "indifferenziate"**
- ✓ Ownership del Responsabile di Filiale sui **risultati commerciali di tutti i segmenti**
- ✓ Presenza al Centro di un **Direttore Commerciale responsabile dei risultati di tutti i segmenti** e di attività di Marketing di segmento

# Assetti istituzionali e specializzazione per aree di business

- L'analisi degli assetti istituzionali adottati dai principali Gruppi Bancari mostra la presenza di 3 modelli distinti

## - Assetti istituzionali -

## - Fattori distintivi -

### *Modello Federale*

- ❑ Creazione di una Holding di controllo (Capogruppo) con **funzioni di indirizzo e controllo strategico sulle Banche/Società controllate**
- ❑ Accentramento delle funzioni infrastrutturali (IT, Operations) presso una fabbrica di servizi dedicata
- ❑ Mantenimento di un'**elevata autonomia decisionale alle banche controllate** in ambito commerciale

### *Assetto di Gruppo*

- ❑ Creazione di una Holding di controllo (Capogruppo) con **funzioni di indirizzo strategico e coordinamento commerciale e operativo**
- ❑ Accentramento di funzioni infrastrutturali presso una fabbrica servizi dedicata e **delle funzioni di marketing strategico e pianificazione commerciale** presso apposite strutture della Capogruppo
- ❑ **Trasformazione delle banche controllate in reti distributive con proprio brand**

### *Banca Universale*

- ❑ **Assetto di Banca stand-alone** (originario o frutto di fusioni successive), con presenza di **un'unica rete distributiva (un solo brand)**

# Principali tipologie di banche

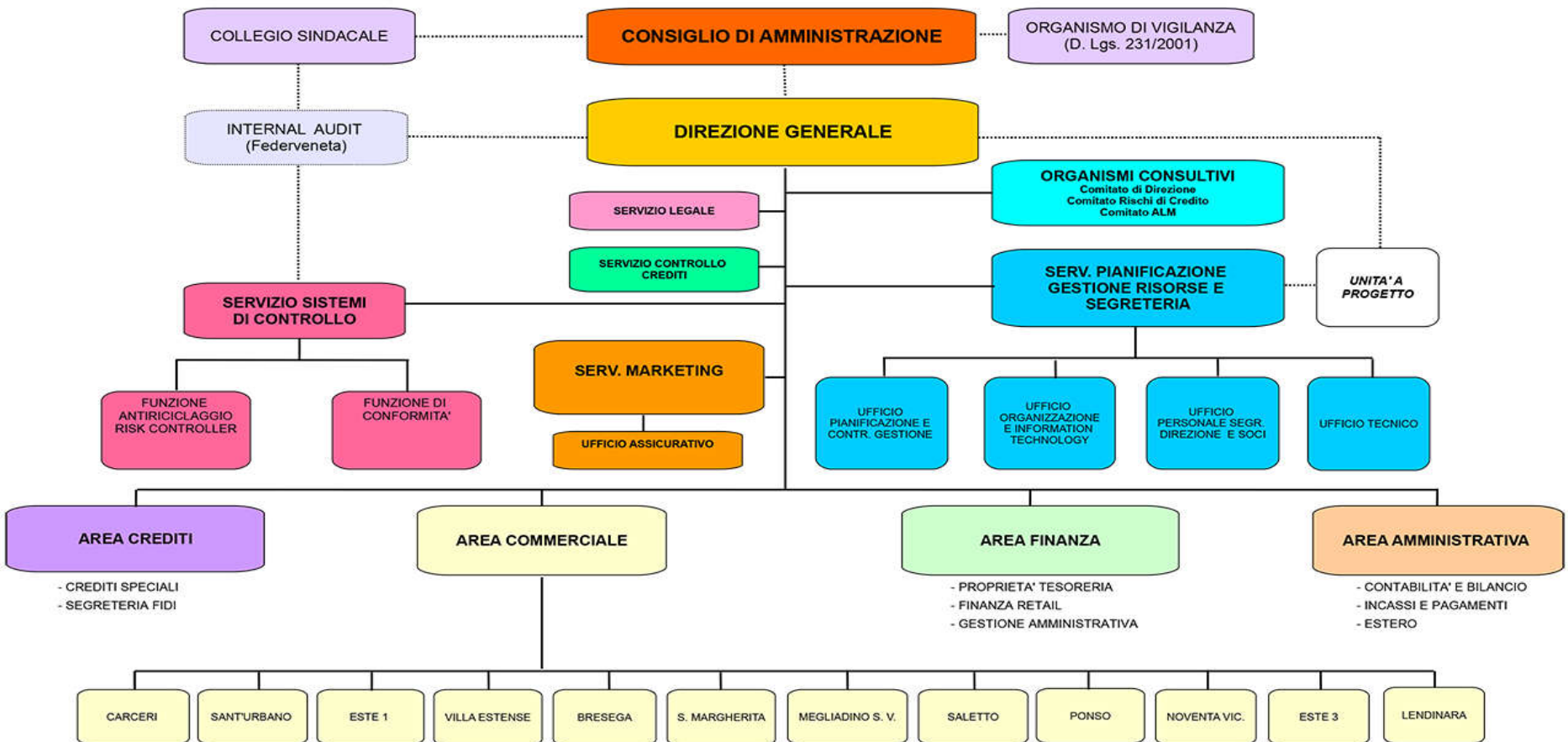
- Banche locali
- Banche sovraregionali
- Banche nazionali
- Banche internazionali
- Banche multinazionali multibusiness (cosiddette sistemiche)



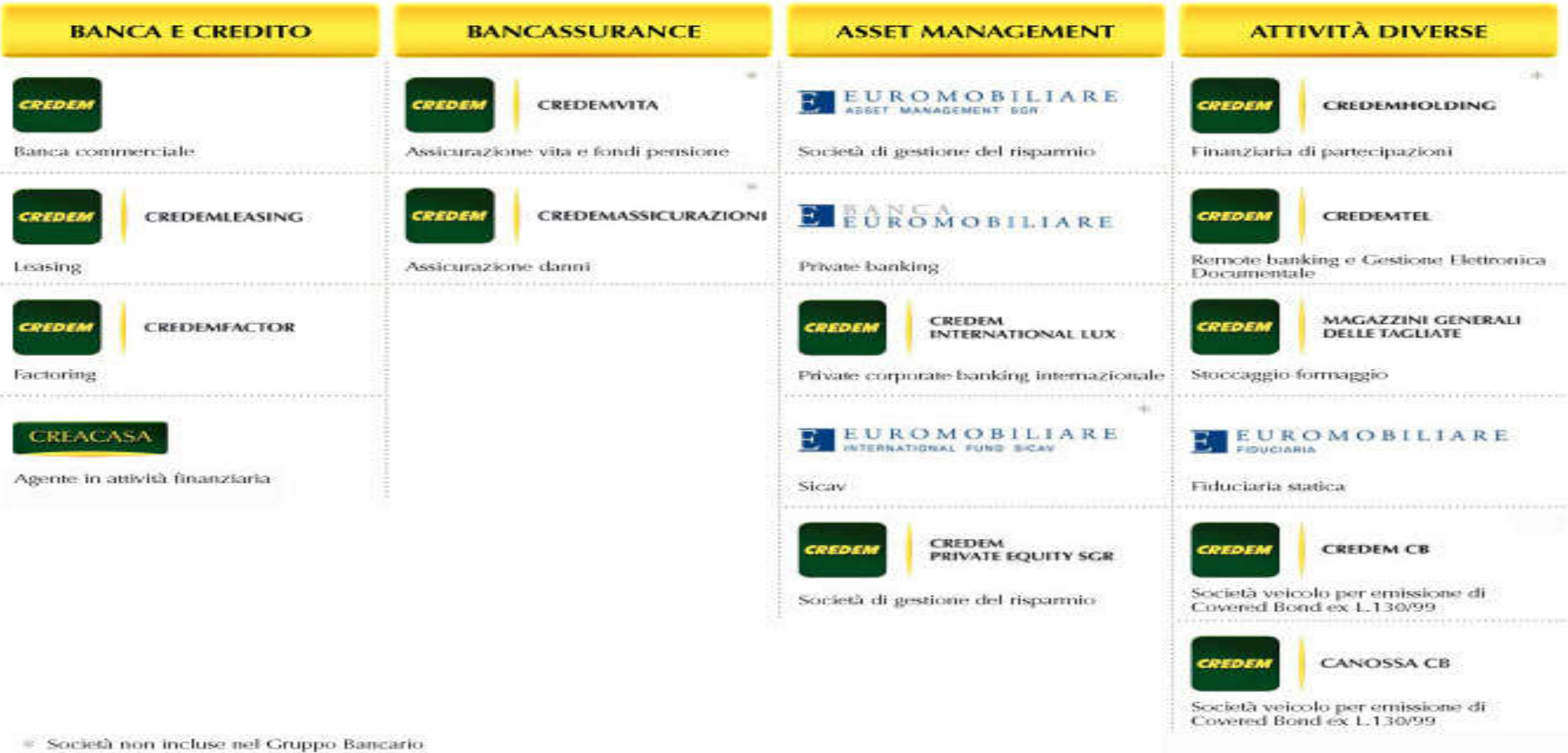
# Banca locale



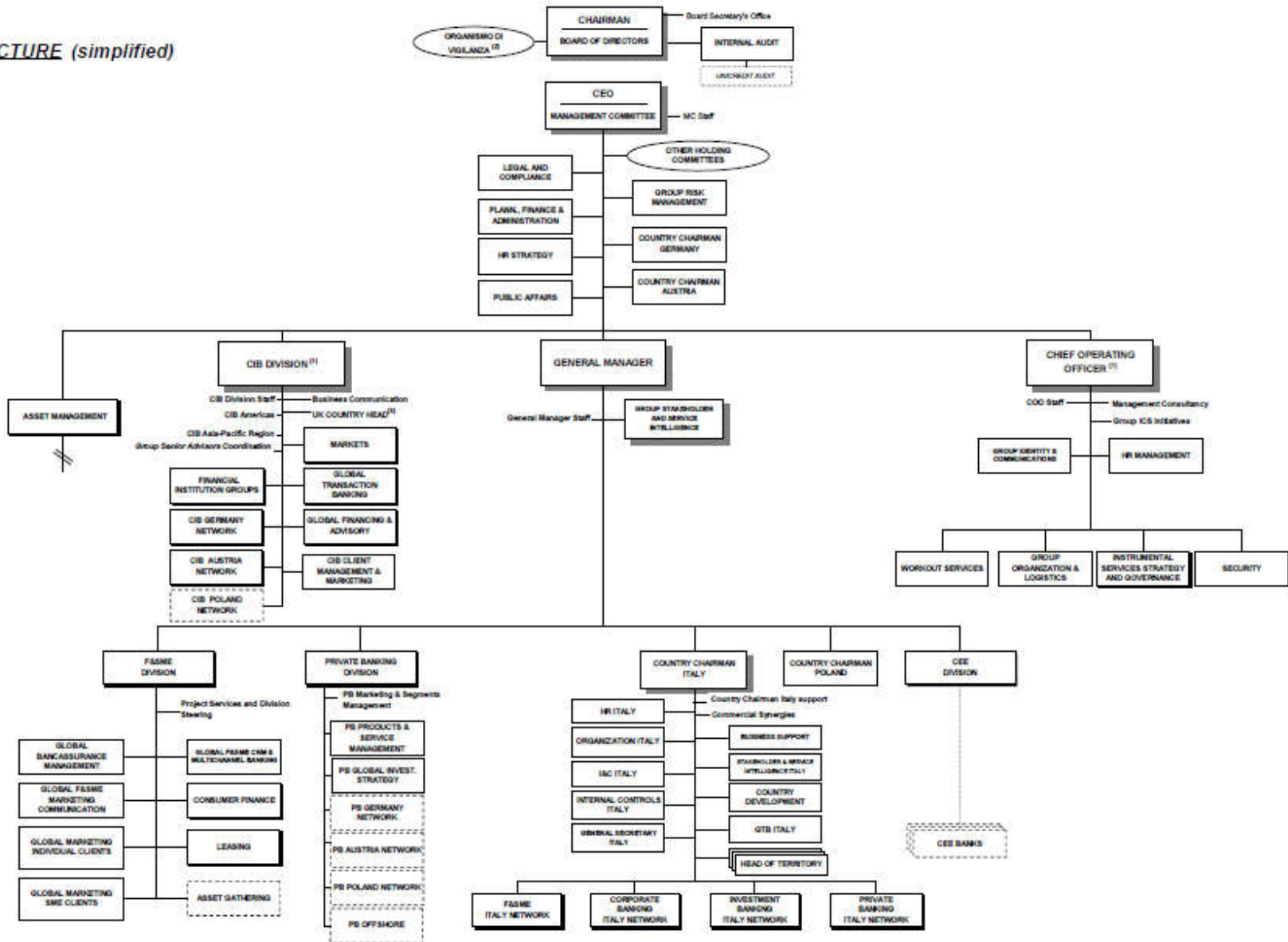
## ORGANIGRAMMA



**GRUPPO CREDEM**



**HEAD OFFICE STRUCTURE (simplified)**



# JPMorgan Chase

## Consumer Businesses

## Wholesale Businesses

### Consumer & Community Banking

### Corporate & Investment Bank

### Commercial Banking

### Asset Management

#### Consumer & Business Banking

- Consumer Banking
- Business Banking
- Chase Wealth Management

#### Mortgage Banking

- Mortgage Production
- Mortgage Servicing
- Real Estate Portfolios

#### Card, Merchant Services & Auto

- Card Services
  - Credit Card
  - Merchant Services
- Auto & Student

#### Banking

- Investment Banking
- Treasury Services
- Lending

#### Markets & Investor Services

- Fixed Income Markets
- Equity Markets
- Securities Services
- Credit Adjustments & Other

- Middle Market Banking
- Commercial Term Lending
- Corporate Client Banking
- Real Estate Banking

- Private Banking
- Investment Management
- Highbridge/Gavea

**Il parte**

## **Il presidio del territorio: Italia ed Europa a confronto**

# Struttura del sistema finanziario italiano

Tavola 16.2

Banche e intermediari non bancari						
TIPO INTERMEDIARIO	31 dicembre 2012			31 dicembre 2013		
	Numero intermediari			Numero intermediari		
	Inclusi nei gruppi bancari (1)	Non inclusi nei gruppi bancari (2)	Totale	Inclusi nei gruppi bancari (1)	Non inclusi nei gruppi bancari (2)	Totale
Gruppi bancari	–	–	75	–	–	77
Gruppi di SIM	–	–	19	–	–	18
Banche	169	537	706	160	524	684
di cui: banche spa	141	56	197	131	51	182
banche popolari	18	19	37	18	19	37
banche di credito cooperativo	9	385	394	10	375	385
succursali di banche estere	1	77	78	1	79	80
Società di intermediazione mobiliare	9	92	101	10	84	94
Società di gestione del risparmio	26	146	172	21	131	152
Società finanziarie iscritte nell'elenco speciale ex art. 107 del TUB	58	128	186	53	127	180
Società finanziarie iscritte nell'elenco generale ex art. 106 del TUB	33	625	658	27	518	545
Istituti di moneta elettronica	–	3	3	1	3	4
Istituti di pagamento	8	36	44	7	36	43
Altri intermediari vigilati (3)	–	2	2	–	2	2

Fonte: albi ed elenchi di vigilanza.  
 (1) Comprese le banche capogruppo. Le banche spa includono quelle appartenenti a gruppi aventi come capogruppo una banca popolare (41 nel 2012 e 34 nel 2013). – (2) Sono incluse le SIM (24 nel 2012 e 23 nel 2013), 7 SGR e una società finanziaria iscritta nell'elenco ex art. 106 del TUB appartenenti a gruppi di SIM. – (3) Bancoposta e Cassa depositi e prestiti.



## La struttura dell'industria bancaria italiana

(estratto dalla relazione annuale della banca d'Italia anno 2015 pag. 120 )

In Italia sono attive 663 banche, 150 delle quali appartenenti a 75 gruppi; tra le rimanenti, 365 sono banche di credito cooperativo. Valutato in termini di attività finanziarie complessive, il settore bancario italiano è di dimensioni contenute (2,6 volte il PIL nel 2014 a fronte di 3,1 nell'area dell'euro e in Germania, 4,0 in Francia). Anche i principali gruppi sono relativamente piccoli nel confronto internazionale. Il grado di concentrazione dell'industria bancaria – misurato dalla quota di attività facenti capo alle cinque maggiori banche, pari nel 2013 a circa il 40 per cento – si colloca su valori intermedi rispetto a quelli degli altri maggiori paesi europei<sup>1</sup>. La struttura dell'industria sta cambiando per effetto sia della crisi che ha comportato una riduzione del numero degli intermediari e la necessità di contenere i costi operativi, sia delle sollecitazioni provenienti dal progresso tecnico che ha ampliato la gamma dei canali distributivi. Tra il 2008 e il 2014 il numero di banche è sceso del 17 per cento, soprattutto a seguito dell'uscita dal mercato di intermediari in difficoltà e relativamente meno efficienti. Nel 2014 sono state avviate procedure di amministrazione straordinaria nei confronti di 12 banche (7 banche di credito cooperativo e 5 società per azioni, 2 delle quali appartenenti a gruppi le cui capogruppo erano già in amministrazione straordinaria); per altre 2 banche di credito cooperativo è stata avviata la procedura di liquidazione.