

**Cristiana Cattaneo  
Ivano Traina**

**IL COST MANAGEMENT  
NELLE AZIENDE  
BANCARIE**

**Un modello di  
Activity-Based Costing**

**FrancoAngeli**

**UBI**  **Banca**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





Questa pubblicazione è stata realizzata grazie al contributo di UBI Banca Spa



**Cristiana Cattaneo  
Ivano Traina**

**IL COST MANAGEMENT  
NELLE AZIENDE  
BANCARIE**

**Un modello di  
Activity-Based Costing**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. Il controllo di gestione nelle aziende bancarie</b>	»	13
1.1. I modelli organizzativi	»	17
1.2. Il prodotto o servizio bancario	»	23
1.3. I costi dell'industria bancaria	»	28
1.4. I canali alternativi	»	37
1.5. Il processo strategico e il controllo di gestione	»	43
1.6. Il Reporting	»	47
<b>2. La metodologia Activity-based costing</b>	»	53
2.1. Cenni storici	»	53
2.2. La catena del valore	»	56
2.3. La logica dell'Activity-based costing	»	60
2.4. Le fasi dell'Activity-based costing	»	63
2.4.1. L'individuazione dell'oggetto del costing	»	65
2.4.2. L'identificazione delle attività e dei costi corrispondenti	»	65
2.4.3. L'individuazione del cost driver	»	70
2.4.4. L'attribuzione dei costi delle attività all'oggetto del costing	»	72
2.5. Il tema della capacità produttiva inutilizzata	»	72
2.6. L'Activity-based management (ABM)	»	75
<b>3. L'Activity-based costing nelle aziende bancarie</b>	»	79
3.1. Le caratteristiche delle istituzioni finanziarie	»	79
3.2. I bisogni di management accounting	»	83
3.3. I sistemi tradizionali e le loro criticità	»	84

3.4. La catena del valore e le fasi dell'Activity-based costing in un'azienda bancaria	pag.	92
3.5. L'individuazione dell'oggetto di costo	»	94
3.6. L'identificazione di attività e costi	»	95
3.7. La definizione dei cost driver	»	104
3.8. L'attribuzione dei costi agli oggetti di costo	»	107
3.9. Un esempio di sintesi	»	109
<b>4. Un modello di rilevazione secondo l'Activity-based costing: impostazione</b>	»	113
<b>5. L'oggetto di costo: definizione del catalogo prodotti commerciali</b>	»	123
<b>6. I costi della società di servizi</b>	»	126
6.1. La dimensione organizzativa	»	126
6.1.1. L'Information and Communication Technology (ICT)	»	129
6.1.2. I servizi di supporto	»	132
6.2. L'identificazione delle attività e costi connessi	»	134
6.2.1. La mappatura delle attività	»	134
6.2.2. La determinazione del costo del prodotto/servizio	»	138
6.2.2.1. Il time sheet come strumento di rilevazione	»	142
6.2.2.2. Il costing per prodotto del comparto servizi e supporto	»	144
6.3. L'individuazione del cost driver e attribuzione all'oggetto di costo	»	146
<b>7. I costi distributivi della rete commerciale</b>	»	151
7.1. La dimensione organizzativa	»	151
7.2. L'identificazione delle attività e dei costi connessi	»	155
7.2.1. La mappatura dei processi di filiale e relativi costi	»	155
7.2.2. La determinazione del costo del servizio	»	158
7.3. L'individuazione del cost driver e attribuzione all'oggetto di costo	»	161
7.4. Il modello dei costi per i canali alternativi	»	162
<b>8. I costi delle strutture centrali della banca (o capogruppo)</b>	»	165
8.1. La dimensione organizzativa	»	165
8.2. L'identificazione delle attività e dei costi connessi	»	167



8.2.1. La mappatura delle attività	pag.	167
8.2.2. La determinazione del costo del servizio	»	172
8.3. L'individuazione del cost driver e l'attribuzione all'oggetto di costo	»	173
8.4. La gestione dei riaddebiti tra strutture centrali	»	174
<b>9. Le problematiche e i fattori di successo</b>	»	177
9.1. La diffusione dell'Activity-based costing	»	177
9.2. Le fasi di un sistema di Activity-based costing	»	181
9.3. I fattori critici nel percorso di sviluppo di un sistema Activity-based costing	»	185
<b>10. L'utilizzo dell'Activity-based costing nel decision making</b>	»	196
10.1. Introduzione	»	196
10.2. L'analisi delle varianze	»	197
10.3. Le analisi di break-even point	»	202
10.4. Altri utilizzi ai fini decisionali	»	204
10.4.1. Le scelte di investimento	»	204
10.4.2. La segmentazione della clientela	»	205
10.4.3. Le decisioni di make or buy	»	206
10.5. L'Activity-based management e la capacità inutilizzata	»	206
<b>11. Considerazioni conclusive</b>	»	215
<b>Bibliografia</b>	»	223



## INTRODUZIONE

La crisi esplosa nel 2008, che ha coinvolto l'intera economia mondiale, ha avuto un impatto assai rilevante sul sistema finanziario, e in particolare su quello bancario, poiché a una sostanziale modifica congiunturale si è affiancato un notevole cambiamento strutturale che ha determinato l'avvio di importanti processi evolutivi sul modo di "fare banca". Ripensare l'attività bancaria significa rivedere in profondità il modo di operare dell'azienda, individuare e potenziare quegli aspetti che concorrono al miglioramento dell'attività, cogliere le opportunità offerte dalla tecnologia per consentire un'erogazione più efficace dei propri servizi e soddisfare le esigenze diversificate della clientela, cercando di eliminare (o quantomeno ridurre il più possibile) quei processi che appesantiscono la struttura stessa, al fine di renderla più snella ed efficiente. Quest'attività ha determinato interventi importanti da parte delle autorità competenti, che hanno stabilito delle linee guida chiare allo scopo di reindirizzare l'intero sistema verso la giusta direzione. Sarà poi compito delle singole banche seguire i dettami guida e farsi carico di studiare piani strategici che possano risultare efficaci nel tempo.

Il recupero di efficienza, troppo a lungo trascurato dal management bancario, costituisce oggi la condizione imprescindibile della gestione aziendale ai fini sia del conseguimento di maggiori livelli di redditività, sia per continuare a sopravvivere in un mercato sempre più competitivo. In particolar modo, un'attenta gestione dei fattori produttivi e dei costi si presenta fondamentale a causa delle crescenti pressioni verso la redditività a cui sono sottoposte le banche e al concomitante peggioramento delle condizioni del mercato.

La definizione e lo sviluppo di efficaci Sistemi di controllo interno (SCI) è divenuto negli ultimi anni un tema di accresciuta importanza nel mondo bancario per una serie di ragioni di natura normativa, organizzativa e tecnica. M. Di Antonio (2012, p. 26) ritiene che tali fattori «pongono tali sistemi (di

controllo interni NdA) al centro della sana e prudente gestione della banca moderna». Tra le ragioni del primo tipo è sufficiente citare le nuove disposizioni nazionali e internazionali in materia di controlli interni nelle banche; per quanto riguarda invece le motivazioni di natura organizzativa e tecnica, basti pensare all'aumento del numero e della complessità dei rischi dell'attività bancaria, a sua volta dovuto alla più volte menzionata accresciuta competitività del settore e all'aumento della diversificazione delle banche.

Le nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche emesse da Banca d'Italia, nel 15° aggiornamento della circ. n. 263 del 27 dicembre 2006 definiscono il Sistema di controllo interno come «l'insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che mirano ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle seguenti finalità: verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali; contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (Risk Appetite Framework – RAF); salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite; efficacia ed efficienza dei processi aziendali; affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche; prevenzione del rischio che la banca sia coinvolta, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l'usura e il finanziamento al terrorismo); conformità delle operazioni con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne» (Banca d'Italia 2013, p. 6).

Il Sistema di controlli interni si inserisce a pieno titolo tra le attività a supporto della più complessa corporate governance della banca. A livello normativo, le sue finalità in ambito bancario sono esplicitate in maniera chiara alla prima pagina del documento redatto dal Comitato di Basilea nel 1998 intitolato “Schema per i sistemi di controllo interno nelle organizzazioni bancarie” che sancisce: «Un sistema di efficaci controlli interni costituisce elemento essenziale della gestione bancaria e uno dei fondamenti su cui si basa una conduzione sana e prudente delle organizzazioni bancarie. Un sistema di rigorosi controlli interni può contribuire alla realizzazione delle finalità aziendali, al conseguimento degli obiettivi reddituali a lungo termine e al mantenimento di sistemi informativi affidabili» (Comitato di Basilea 1998, p. 1).

In particolar modo, per quanto riguarda gli obiettivi di performance il testo recita: «Gli obiettivi di performance dei controlli interni concernono l'efficacia e l'efficienza della banca nell'impiegare le attività proprie e altre risorse e nel proteggersi da perdite. Il processo di controllo interno mira ad assicurare che, in tutta l'organizzazione, il personale operi per il conseguimento dei propri obiettivi con efficienza e integrità, senza costi eccessivi o

non previsti e senza anteporre altri interessi (ad esempio, di un dipendente, di un fornitore o di un cliente) a quelli della banca» (Comitato di Basilea 1998, p. 9). Il riferimento al conseguimento dell'efficienza dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi ecc.) della banca tra le finalità principali dei Sistemi di controllo interno è ribadito anche dalla Banca d'Italia per quanto concerne lo specifico contesto nazionale.

Definire, quindi, un sistema di controllo di gestione appare complesso, alla luce dell'evoluzione che ha determinato un estendersi degli ambiti di competenza e dei ruoli ricoperti. Mentre nella sua concezione "tradizionale" il controllo di gestione concentrava principalmente la sua attenzione sui risultati di natura economico-finanziaria e considerava solamente in maniera marginale alcuni aspetti della gestione d'impresa quali la misura e la gestione delle determinanti alla base del vantaggio competitivo e il monitoraggio sistematico dell'ambiente esterno, la sua versione più recente presenta una connotazione maggiormente strategica, che contempla tra le diverse attività l'interpretazione e la gestione dei cambiamenti ambientali al fine di ottenere dei vantaggi competitivi, la prevenzione dei rischi per l'organizzazione, l'indirizzamento e il coordinamento dei comportamenti degli attori aziendali nel rispetto delle linee guida tracciate dalla strategia (L. Fadda, F. Fontana e R. Garelli, 2003).

In tale ambito si pone il seguente volume con l'intento di contestualizzare il controllo di gestione nell'evoluzione delle aziende bancarie e di approfondire il tema dell'analisi dei costi in ottica strategica. L'Activity-based costing, nato nel mondo industriale, si è diffuso ad altri settori e ha nel tempo dimostrato di essere uno strumento sufficientemente accurato di rilevazione e misurazione dei costi e di avere le potenzialità per essere un mezzo per governare i costi in chiave strategica. Tuttavia, nel settore bancario italiano, l'Activity-based costing è poco utilizzato, nonostante siano fortemente sentite le esigenze di una più attenta misurazione dei costi e di poter disporre di informazioni maggiormente utili al decision making.

La ricerca segue pertanto un percorso logico che muove dalla disamina del controllo di gestione con riferimento alle aziende bancarie per poi descrivere la metodologia dell'Activity-based costing con riferimento alle realtà bancarie, dando risalto ai possibili utilizzi e ai fattori che possono ostacolare o agevolare l'introduzione e implementazione di un tale sistema di costing. La ricerca sviluppa quindi una proposta di modello che possa trovare applicazione nelle aziende bancarie delineandone l'impostazione generale e i vari step coerenti con le logiche teoriche e con le caratteristiche dell'azienda bancaria. Il volume si chiude con alcune considerazioni conclusive.



# 1. IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE BANCARIE

Nella sua accezione più recente, e quindi ampliata della sua connotazione strategica, il sistema di controllo di gestione è definito da Borsa Italiana nel documento “Guida al sistema di controllo di gestione” pubblicato nel novembre 2011 come «l’insieme integrato degli strumenti tecnico-contabili, delle informazioni e delle soluzioni di processo utilizzato dal management a supporto delle attività di pianificazione e controllo» (Borsa Italiana 2011, p. 6). Tra le varie finalità che gli sono attribuite: «il Sistema di controllo di gestione ha come obiettivo prioritario quello di aiutare i vertici aziendali a guidare l’impresa verso i prescelti obiettivi strategici e, in particolare, a compiere scelte funzionali alla creazione di valore economico» (Borsa Italiana 2011, p. 1).

Questa affermazione consente di confermare il ruolo altamente strategico ricoperto da tale strumento all’interno del più ampio e complesso sistema di controlli interni presenti in banca, superando la concezione tradizionale che consisteva tipicamente nella mera funzione di controllo. Le principali attività demandate al controllo di gestione riguardano (M. Di Antonio, 2012):

- il presidio dei rischi di performance o di mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- il monitoraggio dell’efficacia e dell’efficienza dei processi aziendali attraverso i diversi indicatori a disposizione (di tempo, di qualità, di costi e di produttività);
- l’assistenza al management nell’individuazione e nella quantificazione degli obiettivi di performance a breve termine: tale funzione, in apparenza poco decisiva, concorre a determinare il successo o l’insuccesso delle decisioni adottate dal management;
- la verifica dell’attuazione delle strategie e delle politiche aziendali attraverso indicatori strategici di risultato e l’analisi degli scostamenti tra performance effettive e obiettivi pianificati;

- il presidio della contabilità direzionale, la quale a sua volta deve produrre informazioni quanto più attendibili, rilevanti e tempestive a supporto delle decisioni del management.

Una possibile definizione più ampia delinea il controllo di gestione come un sistema strutturato e integrato di informazioni e processi, volto a guidare la gestione e supportare il management verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione, attraverso la misurazione dei fenomeni e lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti.

Tale definizione va a integrare gli aspetti più caratteristici di un sistema di controllo di gestione. Nel senso che:

- è un sistema strutturato e integrato di informazioni. Ovvero non è, a differenza di altri processi aziendali, un sistema stand alone ma è al centro di un complesso sistema informativo destinatario e collettore di un insieme di informazioni che risiedono tipicamente in tutti gli altri sistemi di cui è costituita una banca o un'azienda;
- è un insieme strutturato di processi. Nel controllo di gestione devono essere considerati e censiti tutti i processi attraverso i quali un'azienda produce i propri prodotti o servizi. Si può dire che il sistema di controllo di gestione è guidato dalla catena del valore dell'azienda.

Tutto ciò è volto a guidare la gestione non solo per il breve periodo ma anche per supportare il management verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti per il medio e lungo periodo. In questo ambito emergono due aspetti molto rilevanti:

- la guida della gestione, in quanto supporta il top management in merito alla definizione degli obiettivi di efficienza che la banca intende perseguire e alle decisioni da prendere in relazione ai comportamenti futuri. La definizione di tali obiettivi è effettuata sulla base dell'analisi dei dati interni, sia quantitativi sia qualitativi, relativi ai costi e alla redditività dell'attività bancaria. Inoltre si concretizza nell'importante funzione di comunicazione che i sistemi di controllo di gestione hanno all'interno delle aziende. Per guidare la gestione occorre che tutta la struttura produttiva / gestionale sia attraversata da una continua informazione relativa agli obiettivi aziendali e ai target da raggiungere;
- la misurazione dei fenomeni, non solo quantitativi, ma anche di carattere comportamentale (efficienza operativa). Il sistema deve disporre di adeguati set di strumenti e indicatori che consentano una corretta misurazione delle risorse impiegate rispetto ai risultati ottenuti.

Si afferma poi che il controllo di gestione misura lo scostamento tra gli obiettivi pianificati e i risultati conseguiti. È fondamentale evidenziare che l'analisi degli scostamenti sulla quale poggia poi l'identificazione dei motivi



che hanno portato al raggiungimento (o non raggiungimento) dei risultati diventa sempre di più nel corso del tempo un'analisi che deve trasferirsi da un momento *ex post* a un momento *ex ante* (per la definizione delle azioni future) e con caratteri di forte tempestività.

I sistemi di controllo di gestione presenti nelle banche hanno delle peculiarità e complessità notevolmente diverse rispetto a un'impresa industriale (G. Lanci, 2006). Tra le principali:

- differenze di prodotto. Nelle imprese industriali il prodotto è fisico e ben identificato, con processi produttivi dedicati e ben delineati. I ricavi derivanti dal prezzo di vendita e i costi necessari per la linea produttiva del prodotto stesso sono identificabili puntualmente. La banca, invece, crea dei prodotti e dei servizi che si identificano in tre grandi tipologie: la raccolta del denaro, l'impiego del denaro e i servizi collegati, ossia l'amministrazione e gestione del risparmio, i servizi per sistemi di pagamento, la valutazione del credito, il cambio moneta ecc.;
- rispetto a un'impresa industriale, i servizi forniti dalla banca non si sviluppano singolarmente ma vi è un elevato livello di correlazione tra di loro. Questo significa che nel momento in cui si colloca a un cliente il tipico prodotto di conto corrente e si effettua un deposito, si possono sviluppare una serie di prodotti o servizi collegati che possono essere venduti al medesimo cliente (*cross selling*). Quindi, il conto corrente non è più un prodotto fine a se stesso ma è la base per costruire tutta una serie di processi di vendita destinati a erogare altri servizi. Pertanto, tale elevata correlazione determina un elemento fondamentale di valutazione della redditività di un prodotto perché è chiaro che la possibilità di correlare a ogni prodotto un altro prodotto permette di aumentare o diminuire la redditività che si viene a creare;
- elevata congiunzione produttiva dei singoli servizi. Nelle imprese industriali, a parte qualche tipologia di azienda che ne fornisce diverse sfaccettature, ogni singolo prodotto è caratterizzato da una sua linea produttiva. In banca il servizio che è creato è costituito da un processo produttivo tale per cui all'interno di ogni singola fase intervengono fattori produttivi, sia di carattere umano sia tecnologico, che non servono solo per lo specifico prodotto/servizio ma intervengono in modo complessivo su più prodotti. Di nuovo, considerando il conto corrente, esso è normalmente gestito da procedure tecnologiche all'interno delle quali è gestita una serie di servizi che interagiscono tra di loro (ad esempio la medesima procedura gestisce anche il servizio dei bonifici sia in entrata sia in uscita). È intuibile, quindi, che in un'impresa bancaria l'attribuzione del costo e ricavo è resa complessa dalla necessità

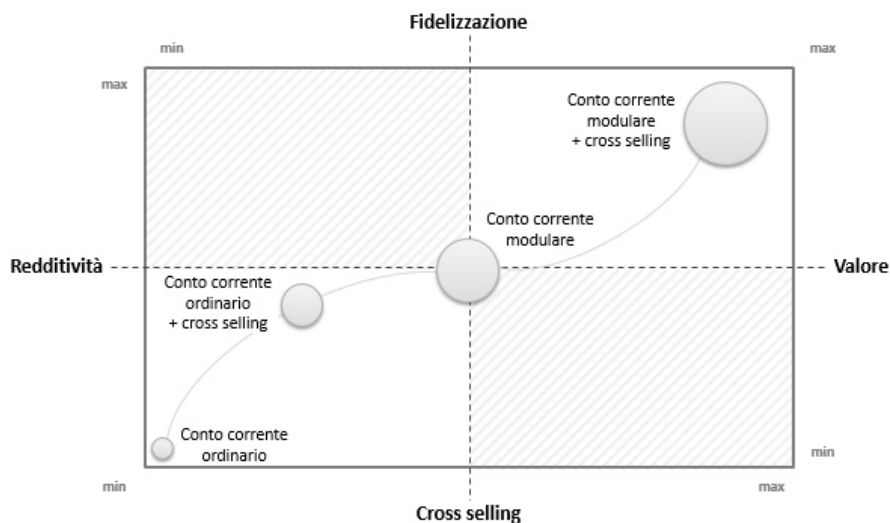
di comprendere come un'unica risorsa produttiva possa essere destinata a servizi diversi;

- stretta correlazione dei prodotti con il cliente nel suo insieme. In banca il processo che porta alla vendita di prodotti è molto complesso perché si basa in modo principale sulla relazione tra la banca e il cliente stesso. In altre parole è necessario comprendere tutti i bisogni inespresi del cliente, in modo da identificare le diverse tipologie di prodotto/servizio che possono servire al cliente. La redditività del cliente non è determinata da quello che è il prezzo del singolo servizio ma dalla complessità della gamma di servizi forniti al cliente. Il prezzo di vendita di un prodotto bancario per un cliente che dispone di un solo prodotto è necessariamente diverso rispetto allo stesso prodotto per un cliente che ha in portafoglio un'altra gamma di servizi o prodotti. Di conseguenza, mentre nelle imprese industriali si punta alla redditività del singolo prodotto, in banca non ci si può allontanare dalla vista complessiva del cliente (Fig. 1);
- la natura dei costi di produzione. In un'azienda industriale è possibile identificare i costi fissi e variabili osservando il loro comportamento in relazione ai volumi di produzione. In un'azienda bancaria la distinzione tra i costi fissi e variabili assume caratteri specifici. Assumendo che mediamente, sull'ammontare complessivo dei costi di una banca quasi il 50% / 60% è costituito dal costo del personale (considerato costo fisso), un restante 40% è costituito dall'ICT (altro costo fisso), pressoché tutti i costi sono da considerarsi fissi;
- distinzione tra costi diretti e indiretti (comuni). In banca l'incidenza dei costi indiretti sul totale dei costi è molto maggiore rispetto a un'azienda industriale, proprio per quel concetto di congiunzione produttiva da cui è caratterizzata.

Da quanto detto si evince come i sistemi di controllo di gestione siano sempre più sofisticati e sempre più necessari anche all'interno del sistema bancario. Si comprende come è sempre più importante andare a sviluppare questi sistemi data la specificità e la complessità di un'impresa bancaria rispetto a una industriale.

Ne deriva che, in generale è ancora limitato il numero delle banche che possono disporre di un sistema gestionale di costing efficiente ed efficace a livello di prodotto commerciale.

Fig. 1 – Visione complessiva del cliente



## 1.1. I modelli organizzativi

Le organizzazioni aziendali sono il primo pilastro al quale il controllo di gestione deve fare riferimento, ovvero rappresentano la prima dimensione di rendicontazione.

I modelli organizzativi bancari, dopo lunghi anni di immobilismo, a partire dalla fine degli anni Novanta e per i successivi venti, hanno subito importanti cambiamenti dettati da vari fattori (R. Ruozi, 2015):

- in tutti i paesi si assiste a una progressiva aggregazione tra banche, in parte per veri e propri scopi di crescita aziendale, in parte per cause legate a gestioni non profittevoli. Si assiste dunque a uno scenario dove il numero delle banche è sempre minore, mentre i gruppi bancari sono sempre più grandi;
- il passaggio da una politica centrata sul prodotto verso una politica commerciale maggiormente orientata al cliente;
- lo svilupparsi della tecnologia e l'utilizzo di computer e dispositivi elettronici per usufruire dei servizi bancari (home banking, e-finance, mobile payment ecc.);
- la necessità di essere sempre più competitivi sia in termini di pricing dei prodotti (sempre più livellati verso il basso) sia in termini di timing

per il lancio degli stessi ma soprattutto in termini di redditività di cliente adeguata a sostenere le crescite nel lungo periodo;

- la normativa esterna (in particolar modo con l'accentramento presso la Banca Centrale Europea dei processi di vigilanza) ha cambiato in modo radicale il ruolo del controllo di gestione così come della pianificazione strategica e del risk management divenuti settori chiave nel governo dell'impresa.

L'analisi degli assetti istituzionali adottati dai principali gruppi bancari mostra la presenza di tre modelli distinti (P. Mottura, 2011):

- modello federale.

Il modello federale prevede la creazione di una holding di controllo (capogruppo) con funzioni d'indirizzo e controllo strategico sulle banche rete che appartengono al gruppo come entità legali separate. Vi è la presenza di un accentramento delle funzioni infrastrutturali presso una società di servizi dedicata. Le banche rete detengono un'elevata autonomia decisionale in ambito commerciale. Questo modello favorisce il mantenimento del legame storico con il territorio che rappresenta l'identità e la forza di queste aziende;

- modello divisionale.

Il modello divisionale prevede la creazione di una holding di controllo (capogruppo) con funzioni d'indirizzo strategico, coordinamento commerciale e operativo. Vi è l'accentramento delle funzioni infrastrutturali presso la società di servizi e delle funzioni di marketing strategico e pianificazione commerciale presso apposite strutture della capogruppo. Le banche appartenenti al gruppo sono trasformate in specifiche reti distributive per tipologia di clientela e ciascuna dotata anche di un proprio *brand*;

- modello universale.

L'impresa si configura come un'unica società per azioni all'interno della quale vi è la presenza di un'unica rete distributiva, che può essere organizzata per segmenti di business. Normalmente l'adozione di questo modello è finalizzato a una semplificazione del processo decisionale e di condivisione, riduzione del numero di attività collegate alla produzione di specifici output per singola legal entity (es. redazione bilanci) e una omogeneizzazione delle politiche commerciali, creditizie e di gestione delle risorse.

A seguito di processi evolutivi, il modello di organigramma a cui le banche fanno maggiormente riferimento si distingue in due entità principali:

- le unità organizzative che si riferiscono al perimetro del core business;

- le unità organizzative che si riferiscono al perimetro definito “corporate center”.

Le unità organizzative che si riferiscono al perimetro del core business sono le entità a cui sono assegnati obiettivi di vendita. In altre parole sono centri responsabili dei ricavi (centri di ricavo). Seppur queste ultime nei modelli di rilevazione dei costi (anche i più tradizionali modelli di cost allocation arrivano a questo livello) assorbono risorse produttive, la responsabilità di questi ultimi è demandata ad altre strutture (definite centri di responsabilità della spesa). Questa parte dell’organigramma è client-oriented, ovvero è strutturata in modo da mettere al centro il cliente. Ciò avviene attraverso la classificazione delle unità organizzative per tipologia di clientela trattata. Comunemente si distinguono il retail (nel quale sono identificate le filiali fisiche), il corporate banking (nel quale sono identificati appositi uffici/unità organizzative specializzate), il private banking (nel quale vi sono uffici/unità organizzative atte a ricevere clientela di alto livello) e la clientela istituzionale (nella maggior parte dei casi facente capo alla direzione generale). All’interno di questo perimetro vengono fatti confluire tutti i business della banca compreso l’eventuale parabancario (leasing, factoring ecc.). La segmentazione è, dunque, definita non tanto dalle strutture fisiche ma dalla tipologia di clientela attraverso i c.d. modelli di “portafogliazione” (M. Badoc, 1975; A. Fusconi, 1978; M. Baravelli, P. Baffis e P. Mottura, 1982 e L. Munari, 1988). La classificazione è particolarmente rilevante poiché porta a individuare lo specialista che gestirà il cliente. L’utilizzo di meri elementi numerici per definire se una persona sia retail, private e corporate parte dal presupposto che i bisogni siano standardizzati e ciò non è coerente con l’attività bancaria. Sebbene i bisogni e i comportamenti di un segmento di clientela individuato secondo modalità numeriche possano essere simili, si aggiungono esigenze diversificate sia per livelli di sofisticazione dei prodotti richiesti sia per bisogni con peculiarità ben precise. L’utilizzo della modalità numerica facilita la gestione da un punto di vista tecnico/informativo mentre non consente un comportamento pro-attivo e specifico verso il cliente. Una parte importante del processo di segmentazione della clientela è, infatti, determinata dalla qualità percepita dei servizi offerti, che potrebbe non corrispondere a quella che ci si attende di aver prodotto e distribuito. Affinché si ritorni a far sì che la clientela apprezzi i prodotti e servizi forniti dalle aziende bancarie si rende necessario un ritorno all’analisi preventiva dei bisogni della clientela e a un’offerta trasparente in termini di prezzo-costi che porti a ricostruire un legame banca – cliente fondato sulla fiducia e in grado di orientarsi al lungo periodo.