

Indice

Prefazione	IX
1 Premessa	1
1.1 Il cambiamento: le dimensioni del fenomeno e gli approcci della sua analisi	1
1.2 Le finalità dell'analisi	3
1.3 Metodo di analisi e percorso logico	5
1.3.1 Il paradigma ambiente-strategia-struttura	6
1.3.2 Le relazioni paradigmatiche	10
2 L'analisi dell'ambiente, premessa fondamentale della definizione delle strategie	17
2.1 L'ambiente di riferimento: prospettive, ampiezza, dimensioni e oggetti dell'analisi	17
2.2 Dal passato al presente: i profili più caratterizzanti dell'ambiente attuale e prospettico	23
2.2.1 Quadro normativo e regolamentare: nuovi contesti e principali effetti del cambiamento	23
2.2.2 La rilevanza della tecnologia	27
2.3 Lo scenario competitivo e gli attori della concorrenza allargata	34
2.3.1 I clienti	34
2.3.2 I prodotti sostitutivi dell'offerta degli intermediari finanziari	42
2.3.3 Nuovi concorrenti e potenziali entranti	47
2.3.4 I fornitori	67

2.4	Lo scenario competitivo nel settore degli intermediari finanziari: impatti, effetti e conseguenze del cambiamento	79
2.5	Aspetti distintivi della privatizzazione e della concentrazione delle banche italiane	92
3	Le strategie aziendali riferite alle singole aree strategiche di affari	103
3.1	Strategie di cost leadership	109
3.1.1	Le leve: l'organizzazione, la tecnologia e la dimensione	109
3.1.2	L'efficienza organizzativa	110
3.1.3	Il processo tecnologico	112
3.1.4	L'aumento della dimensione operativa: il dibattito sulle economie di scala e le spiegazioni alternative	113
3.1.5	Concentrazione e logica di posizionamento nei mercati maturi	127
3.2	Strategie di differenziazione	129
3.3	Strategie di segmentazione e di posizionamento	140
3.4	Convergenza della differenziazione e della segmentazione nella mappa strategica del posizionamento competitivo	143
4	Le strategie riferite al portafoglio di attività: la diversificazione	151
4.1	Definizione di diversità-diversificazione	154
4.2	Obiettivi e cause della diversificazione	159
4.2.1	Produzioni congiunte ed economie di scopo	162
4.2.2	L'approccio <i>demand-side</i>	168
4.2.3	L'approccio <i>supply-side</i>	170
4.3	L'uso delle risorse	172
4.4	Le strategie di diversificazione	178

4.4.1	I caratteri distintivi: direzione, intensità ed estensione	178
4.4.2	Le situazioni che orientano le scelte di diversificare l'attività	185
4.4.3	Ampliamento recente delle opportunità di diversificazione	187
4.4.4	Modalità di esecuzione della diversificazione: integrazione, esternalizzazione e scelte intermedie	194
5	Diversificazione e trasformazione dei modelli dell'intermediazione finanziaria	207
5.1	Dall'intermediazione creditizia all'intermediazione mobiliare	207
5.2	L'invenzione dell'intermediario creditizio fondato sul trasferimento e sulla cartolarizzazione dei crediti	212
6	Le tendenze di fondo del cambiamento dell'attività bancaria	223
6.1	Il cambiamento di contesto	223
6.2	Lo sviluppo della banca globale dagli anni Novanta al 2006	226
6.3	La grande banca globale e diversificata: criticità emergenti dalla crisi del 2007-2009	242
6.4	Il caso emblematico di ABN Amro, con epilogo istruttivo	251
6.5	La grande banca globale: un modello a rischio di instabilità?	265
7	L'attuazione delle strategie: modelli organizzativi e forme istituzionali	273
7.1	Criteri e criticità fondamentali della progettazione organizzativa	273
7.1.1	Il principio della funzionalità dell'organizzazione	273

7.1.2	Gli orientamenti strategici prevalenti che qualificano caratteri e criticità del cambiamento organizzativo	280
7.1.3	Dall'organizzazione funzionale all'organizzazione divisionale	285
7.1.4	La trasformazione dell'organizzazione divisionale in chiave di efficienza operativa: l'accentramento delle funzioni di produzione, di servizio e di coordinamento	289
7.1.5	Le criticità organizzative del modello multidivisionale e multifunzionale	293
7.1.6	Il mercato interno: forme chiuse e forme aperte	303
7.2	Le forme istituzionali: banca universale e gruppo bancario	313
7.2.1	Definizioni, caratteri di struttura e modalità di funzionamento	313
7.2.2	I fattori determinanti della formazione e del cambiamento del gruppo bancario	323
7.2.3	Forme istituzionali e modelli organizzativi: criticità della relazione fra gruppo e organizzazione divisionale	327
7.2.4	Il gruppo bancario aperto: una prospettiva poco esplorata	334
7.2.5	Banca universale, gruppo bancario e strategia di marca	337
7.3	Le strutture proprietarie	341
7.3.1	Aspetti generali e specifici	341
7.3.2	L'evoluzione delle strutture proprietarie dei maggiori gruppi italiani	349
8	Dopo la crisi, il problema della sostenibilità sistemica delle strategie	369
	Bibliografia	377