

ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA

Costi & Business
Le nuove sfide dell'efficienza in banca
14 e 15 ottobre 2015

**DALLA CRISI AL RILANCIO ECONOMICO:
EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS
DELLE BANCHE ITALIANE.
IL RUOLO DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO.**

Maurizio Baravelli
Ordinario di Economia e Gestione della Banca
Università di Roma "La Sapienza"
maurizio.baravelli@uniroma1.it

Introduzione

In questa relazione mi propongo di fornire qualche spunto di discussione sull'evoluzione degli assetti strategici e organizzativi delle banche italiane che si trovano ad affrontare un problema non solo di efficienza ma anche di riposizionamento in mercati destinati a modificarsi con la ripresa dell'economia. Il sistema bancario e finanziario ricopre un ruolo decisivo nel promuovere e sostenere la ripresa, in Italia e in Europa, ma occorre che esso adatti rapidamente la propria condotta alle esigenze di un contesto economico che ha bisogno soprattutto di investimenti e di innovazione.

Le idee e le considerazioni qui esposte sono la prosecuzione di una analisi avviata con una ricerca sul cambiamento strategico e organizzativo nelle banche italiane, i cui risultati, pubblicati recentemente sulla

rivista Bancaria (Baravelli, Pesic 2015 a,b), evidenziano l'importanza crescente, negli ultimi anni, delle leve organizzative nell'attuazione di assetti più efficienti e il ruolo delle Direzioni Organizzazione e dei Responsabili di business nella gestione del cambiamento.

La ricerca delle modalità per rendere i modelli di business più efficienti ed efficaci pongono l'interrogativo se le banche stanno effettivamente adeguandosi alle esigenze di un'economia in trasformazione e che deve innovare per poter crescere (Cappellin et al. 2015). Cercherò di rispondere a questo interrogativo sviluppando una riflessione sui driver del cambiamento delle banche nel nostro Paese e sui problemi che queste si troveranno in prospettiva ad affrontare del modificare i propri modelli di business.

A mio modo di vedere, il cambiamento sarà particolarmente significativo ed è necessario che le nostre banche si attrezzino nell'avviare percorsi evolutivi complessi che richiedono tempo; e il tempo è una variabile critica nell'accelerare la ripresa. A tale proposito, va sottolineata l'opportunità, se non la necessità, di impostare le strategie di efficientamento tenuto conto di quelle di riposizionamento, affinché sia evitato il pericolo di fratture fra questi due leve del cambiamento che devono essere gestite in modo complementare anche nell'interesse della stessa efficienza e della migliore gestione delle risorse organizzative disponibili.

Proprio per la rilevanza di queste questioni, mi riferirò al dibattito in corso sull'evoluzione dei modelli di business bancari e sulla loro sostenibilità, ribadendo che le considerazioni svolte sono spunti di discussione che richiedono approfondimenti e confronti.

Richiamerò quanto emerge dalle verifiche empiriche a livello internazionale, mi soffermerò sui limiti di questi contributi, facendo riferimento alle diverse definizioni di business model, per passare infine alla questione delle relazioni fra scenari dell'economia ed evoluzione dei modelli di business delle banche italiane. Farò riferimento alle risultanze della ricordata ricerca sul cambiamento organizzativo e sul ruolo delle Direzioni Organizzazione anche per delineare ulteriori passi di approfondimento.

Crisi, dopo-crisi e cambiamenti nei business model bancari. Gli scenari futuri quali driver di ulteriori evoluzioni

Nella letteratura bancaria degli ultimi anni si è accentuata, a livello internazionale, l'attenzione per il tema dei cambiamenti intervenuti nei modelli di business delle banche successivamente alla crisi del 2007-2008. Le ricerche su questo tema si sono focalizzate sulla reazione delle banche alla riduzione delle performance e sulle nuove politiche di impiego e di raccolta per fronteggiare un contesto regolamentare che ha elevato i requisiti patrimoniali e introdotto vincoli più restrittivi nell'assunzione dei rischi.

Questo filone di indagine sui modelli di business è di particolare interesse per la comprensione delle dinamiche dei sistemi bancari e finanziari da diversi punti di vista: degli studiosi, del management bancario e delle autorità di vigilanza che seguono l'evoluzione di tali modelli per verificarne il livello di rischio e intervenire quando l'eccessivo rischio diventa un pericolo per la stabilità.

Al tempo stesso, la conoscenza dell'evoluzione dei modelli di business ha rilevanza nello studio dell'innovazione strategica e organizzativa, della concorrenza e della struttura dei mercati dei servizi bancari e finanziari. I modelli di business si modificano, infatti, non solo per motivi di contenimento dei rischi e di efficientamento (razionalizzazione, snellimento e riduzione dei costi operativi) ma anche per i mutamenti della domanda dei servizi bancari e finanziari in un contesto economico dominato da una lunga fase recessiva (2008-2015) e che molto a fatica - in Europa e in Italia - sta dando qualche segnale di miglioramento e di recupero. Pertanto i modelli di business delle banche sono destinati a ulteriori evoluzioni nella prospettiva di un adeguato sostegno al rilancio economico che richiede processi di trasformazione, sviluppo e innovazione dei sistemi produttivi. Il sistema bancario e finanziario è chiamato a rispondere a queste esigenze che mettono in primo piano il finanziamento degli investimenti e dell'innovazione con un impatto che si prospetta significativo sugli attuali modelli di business bancari.

Nel nostro Paese, il declino economico – in atto da diversi decenni – è legato a una serie di squilibri che vanno superati se si vuole rilanciare in modo credibile la nostra economia e che comportano politiche di forte innovazione. Basti ricordare il sostegno delle nuove imprese in nuovi settori a tecnologia avanzata ad integrazione dei comparti da tempo maturi e in declino e il finanziamento degli investimenti delle dotazioni infrastrutturali in gran parte carenti nel nostro Paese, che occorre rilanciare per migliorare non solo la competitività delle imprese ma anche la qualità della vita dei cittadini. Le nostre imprese industriali devono crescere dimensionalmente in molti settori: un eccessivo frazionamento, dovuto al prevalere delle piccole e medie imprese, non favorisce, come è noto, l'efficienza produttiva e la competitività; molti distretti industriali devono essere riorganizzati; le strutture finanziarie delle imprese, soprattutto dei quelle di minori dimensioni, dipendono eccessivamente dal credito bancario; è necessario che esse dispongano di canali alternativi di indebitamento e possano accedere più economicamente e agevolmente ai mercati finanziari.

Considerando queste prospettive, si evidenziano significativi fabbisogni di cambiamento nell'assetto e nella condotta del nostro sistema bancario e finanziario. Ci si dovrebbe attendere una riduzione dei circuiti del tradizionale credito bancario e lo sviluppo di canali alternativi di indebitamento; un maggior orientamento delle banche alla finanza mobiliare e ai servizi di assistenza alle imprese nell'accesso al mercato dei capitali; un forte sviluppo del comparto dei servizi finanziari per il sostegno delle imprese innovative e degli investimenti innovativi anche con l'ampliamento del settore degli intermediari non bancari. Un'evoluzione che gioverebbe, per certi aspetti, anche alle stesse banche. Infatti, una sostanziale riduzione del peso relativo dell'attività di intermediazione creditizia a favore dell'aumento del peso dei mercati finanziari sgraverebbe le banche di una buona parte del rischio di credito (che esse hanno difficoltà a sopportare), mentre il miglioramento del grado di capitalizzazione e della struttura finanziaria delle imprese ridurrebbe il rischio di credito e aumenterebbe il profilo della stabilità.

Anche le Autorità di vigilanza dovrebbero, quindi, guardare con favore a questa evoluzione nello stesso tempo strutturale e funzionale del sistema bancario e finanziario.

A questo punto, appare evidente che la questione non riguarda solo come le banche hanno reagito e stanno reagendo alla crisi finanziaria e alla nuova regolamentazione; se i nuovi modelli di business sono compatibili con livelli di rischio che non mettano a repentaglio la stabilità; se tali modelli hanno ripristinato livelli accettabili di performance economica. Lo scenario che abbiamo delineato, e nel quale dovremo muoverci e prepararci a muoverci, se è condivisibile, comporta non semplici aggiustamenti tattici quanto piuttosto trasformazioni strutturali degli assetti strategici e organizzativi delle banche. Queste si trovano, da un lato, di fronte alla riduzione dell'intermediazione creditizia, e dall'altro lato, alle opportunità di sviluppo dei servizi di finanza mobiliare, dell'attività di asset management, e delle attività connesse con il finanziamento dell'innovazione.

Sul piano organizzativo, l'impatto più significativo è destinato a registrarsi nella gestione degli organici e nell'adeguamento delle competenze visto che le banche dovranno affrontare una riduzione di personale nel business del credito e problemi di riqualificazione professionale per il sostegno dei business emergenti. L'impatto sarà più forte per le piccole banche con il core business nel lending tradizionale, che per le grandi banche e i gruppi bancari diversificati. Per questi ultimi il problema si pone in termini di revisione della struttura del portafoglio strategico che potrà assumere una diversa composizione. Sul piano organizzativo vi è poi il problema di configurare assetti che consentano di generare soddisfacenti livelli di redditività considerando i livelli di capitalizzazione per i singoli business e le nuove dinamiche competitive.

La questione dell'innovazione dei modelli di business appare, quindi, centrale per il rilancio della crescita ma anche per le stesse banche che devono ritrovare la continuità operativa in condizioni di soddisfacente redditività nel contesto di mercati in evoluzione.

La letteratura sui modelli di business nei sistemi bancari in evoluzione

Quanto appena detto sulle prospettive evolutive degli assetti strategico-organizzativi delle banche, alle prese con il nuovo quadro regolamentare e alla ricerca di migliori equilibri aziendali, si presta ad approfondimenti prendendo in considerazione i contributi più recenti della letteratura sui modelli di business bancari. In via preliminare, riteniamo necessario qualche chiarimento sul concetto stesso di modello di business; poi, per approfondire la questione delle dinamiche dei modelli di business, faremo riferimento alle verifiche empiriche disponibili; sarà così possibile un confronto fra teoria dei business model, tali verifiche e le nostre argomentazioni sugli scenari e le prospettive evolutive.

Dobbiamo subito dire che il concetto di modello di business comporta una certa ambiguità nonché contraddizioni, considerando sia le definizioni date dai vari autori sia quelle utilizzate nelle verifiche empiriche.

Si afferma che il business model è una rappresentazione di un set di componenti combinate tra loro per ottenere prestazioni migliori della concorrenza e performance ottimali nella gestione di strategie di prodotto similari. In effetti, questo concetto comprende un'ampia rosa di aspetti - obiettivi, strategie, organizzazione, processi operativi e strategici - che lo rendono sfuggente, dando luogo a diverse interpretazioni e definizioni.

Il concetto di modello di business va tenuto distinto dal concetto di business perché mentre il primo aiuta a capire come le imprese e gli affari funzionano e producono profitti, il secondo indica semplicemente l'area di affari, cioè una combinazione segmento di mercato/prodotti/area geografica. Secondo Osterwalder e Pigneur (2010) il business model fa riferimento a come un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore; in altri termini: come le imprese fanno business. George e Bock (2011) evidenziano che i processi decisionali sono parte essenziale della formazione del modello di business.

Nelle varie definizioni si osserva comunque la tendenza a legare il concetto di business model alla *value proposition* (Amit, Zott 2011). La proposta di valore fa parte della strategia aziendale: essa si basa sull'analisi dei costi e benefici e del valore che un'organizzazione può offrire ai suoi clienti; la value proposition ha spesso un ruolo rilevante nei nuovi modelli di business. Ma la creazione di valore può essere intesa nei riguardi non solo del profitto ma anche dei risultati sul piano sociale (contributo allo sviluppo; riduzione della povertà, ecc.): spesso vi sono implicazioni di tipo sociale nei business model (McMillan e Thompson 2010).

Da un punto di vista strategico, il business model è visto come un insieme di specifiche decisioni che mantengono e incrementano il vantaggio competitivo (Richardson 2008). E la strategia può essere considerata l'implementazione del business model (Magretta 2002; Casadesus-Masanell, Ricart 2010). Se la strategia consente di mantenere una posizione dominante, un nuovo business model, che introduca cambiamenti radicali in un settore industriale e che è difficile replicare, può creare un vantaggio competitivo. Nel generare le performance dei business model, la capacità competitiva svolge un importante ruolo sul piano sia dell'efficienza sia della originalità. E' superfluo ricordare che i modelli di business hanno successo in rapporto ai fattori contingenti e non sono replicabili con gli stessi risultati nel tempo e nello spazio. Ma accanto ai profili della competizione e della soddisfazione dei clienti, e della creazione di valore per il cliente, su cui il business model si focalizza (Chesbrough, Rosebloom 2002), occorre che la creazione di valore si abbia anche nei confronti degli azionisti e degli altri stakeholders.

I contributi teorici appena ricordati si inseriscono nella letteratura strategico-organizzativa di cui replicano molti aspetti, ma senza peraltro contribuire ad avanzamenti scientifici e operativi significativi; anzi il concetto di business model risulta riduttivo. Si pensi al concetto di *business idea* di Normann (1977) che evidenzia la visione integrata della strategia con l'organizzazione e alla nozione di *formula imprenditoriale*

e ai relativi criteri di valutazione elaborati dagli studi italiani di economia aziendale (Coda 1988; Invernizzi 2014).

Le verifiche empiriche: modelli di business o modelli di intermediazione?

Se si passa a considerare le verifiche empiriche sull'evoluzione dei business model delle banche, compiute da vari autori, emergono forti contrasti con le definizioni teoriche, e si evidenziano i limiti di queste verifiche in quanto condotte prevalentemente sui dati di bilancio. Come abbiamo già accennato, queste ricerche si sono sviluppate soprattutto per analizzare le relazioni fra modelli di business e rischi (Altunbas et al. 2011) e come i business model bancari sono cambiati successivamente allo scoppio della crisi finanziaria negli Stati Uniti, crisi che ha indirettamente coinvolto anche le banche europee.

Il tema delle relazioni tra modelli di business e rischi interessa il quadro regolamentare che stabilisce le misure patrimoniali e altri vincoli a copertura dei rischi. Se i rischi dipendono dal modello di business, al fine di assicurare un piano di gioco quanto più possibile livellato, la Vigilanza bancaria unica, nell'assicurare l'uniformità della supervisione, dovrebbe tenere conto delle caratteristiche e delle diversità dei vari modelli di business (Barbagallo 2015). Ma qui si ripropone di fare chiarezza sul concetto di modello di business e sulle sue classificazioni perché nelle gestioni bancarie si combinano spesso diversi "business" che danno luogo a particolari "modelli di intermediazione" che sono poi visti e definiti come modelli di business¹.

¹ "In tale contesto, spetta alle Autorità nazionali saper documentare con efficacia le specificità degli intermediari che esse vigilano, per evitare un approccio eccessivamente meccanicistico (...).Un primo aspetto, sotto tale profilo, è la capacità di tenere conto delle diversità nei modelli di business, tipicamente tra banche commerciali e di investimento, onde evitare impropri arbitraggi regolamentari verso le seconde, che finirebbero con lo sfavorire l'indispensabile supporto finanziario che le banche devono offrire

Ayadi, Arbak et al. (2011) analizzano gli effetti della crisi finanziaria sui business model di 26 banche europee; Ayadi, Arbak et al. (2012) considerano in particolare gli effetti sui business model delle banche europee derivanti dalla nuova regolamentazione; Ferstl e Seres (2012) concentrano la loro analisi sulle banche austriache. In queste verifiche si considerano diversi fattori di contesto: l'impatto della regolamentazione - deregolamentazione, gli sviluppi tecnologici, la concorrenza, la crisi finanziaria. Vengono selezionati determinati campioni di banche (in base agli asset) in un dato periodo di osservazione e si utilizzano informazioni desunte dai bilanci.

Sono evidenti le semplificazioni di queste analisi che considerano unicamente le dinamiche dei dati finanziari, inferendo da questi dati, seppur importanti, elementi di giudizio sui modelli di business e sulla loro evoluzione, trascurando tutti gli altri profili non meno rilevanti e necessari per interpretare correttamente le informazioni di bilancio. E' noto come nello studio delle strategie delle imprese e della loro sostenibilità, l'analisi di bilancio sia un aspetto necessario ma non sufficiente. Per valutare l'impresa sotto il profilo della capacità di stare sul mercato e di svilupparsi in condizioni di equilibrio economico-finanziario-patrimoniale, è necessario integrare le risultanze dei bilanci con una serie articolata e complessa di informazioni qualitative, come i prodotti e servizi offerti, i mercati di riferimento, la struttura del settore, il grado di concorrenza, l'andamento della domanda, gli assetti organizzativi, la tecnologia impiegata, la corporate governance, la qualità del management e così via.

Le ricerche sui business model delle banche che guardano al profilo finanziario sottendono in realtà un concetto di business model legato ai "modelli di intermediazione" dato che l'attenzione è rivolta alle relazioni tra performance e combinazione tra struttura del funding e

struttura dell'attivo (peso del portafoglio prestiti). In altri termini, il business model viene visto come un insieme di componenti di natura finanziaria - strategie di raccolta; ampiezza delle attività di prestito e natura dei rischi - che determinano le performance (profitti), considerando che le banche aggiustino e trasformino il loro business model in relazione ai cambiamenti dell'ambiente operativo e competitivo.

Poiché le combinazioni delle strategie del passivo e dell'attivo, e delle varie attività di servizio nonché dei rischi che ne derivano, sono molteplici, ogni banca è un unicum sotto questi aspetti e le strategie finanziarie non sono generalizzabili; per di più questi profili non consentono di comprendere come si combinano i segmenti di clientela (importante aspetto per definire i business e comprenderne i rischi) e quale sia il grado di diversificazione delle aree di attività, se queste sono interest oriented o fee oriented. Né è possibile usare le risultanze economico-finanziarie per fare confronti con i modelli di business stilizzati - corporate, retail, private, international, multinational - e verificare quale sia la dinamica dei fattori critici di successo.

La teoria da tempo ha classificato i modelli di business sulla base delle aree di affari e ha affrontato il tema delle caratteristiche dei vari assetti strategico-organizzativi di business (banca monobusiness, banca multibusiness), evidenziandone i fattori distintivi, le leve competitive e i relativi rischi, e proponendo schemi di funzionamento degli ideal - tipo (Baravelli 1997; Baravelli, Omarini 2005; Baravelli 2011).

Date le difficoltà di indagare questi fattori distintivi, in buona parte qualitativi, il filone di ricerca recente sui business model (di matrice tipicamente finanziaria) ha trascurato i contributi propri dell'analisi strategico-organizzativa; per cui i relativi risultati, seppur interessanti, presentano forti limiti esplicativi. Sarebbe necessario un approccio interdisciplinare che consideri - per quanto riguarda i grandi gruppi bancari - la problematica dell'impresa diversificata, della gestione del portafoglio strategico (grado di interrelazione dei business, economie di scopo, ecc). Non ultimo, vi è il problema di come vengono etichettati i business model: le verifiche non tengono conto delle classificazioni de-

all'economia, pur all'interno di un mondo che cambia e che richiede la capacità delle imprese di sostenersi con l'autofinanziamento e di attingere a fonti di finanziamento alternative a quello bancario" (Barbagallo 2015).

gli ideal-tipo e la nomenclatura risulta ambigua. Le verifiche dovrebbero in particolare appurare qual è il peso dei vari business nei portafogli strategici in modo da comprendere quali sono le componenti dei business model (visione consolidata).

Roengpitya et al. (2014) hanno esaminato un campione di 222 singole banche di 34 Paesi nel periodo 2005-2013 constatando che quelle che svolgono principalmente attività di banca commerciale presentano costi inferiori e profitti più stabili rispetto alle banche che operano maggiormente nel mercato dei capitali (negoziazione). L'attività bancaria al dettaglio mostra di guadagnare terreno dopo la crisi, invertendo la precedente tendenza. Vengono identificati tre modelli di business distinti: a) banche commerciali con provvista al dettaglio; b) banche commerciali con provvista all'ingrosso; c) banche di negoziazione.

Prima dello scoppio della crisi (2007), le banche commerciali erano caratterizzate da provvista all'ingrosso e svolgevano anche attività di negoziazione; dopo il 2007 si ha un cambiamento, con la tendenza alla provvista al dettaglio (per una maggiore stabilità della raccolta e ottemperare ai nuovi requisiti della vigilanza prudenziale). Tuttavia, le banche che passano a questo secondo modello peggiorano la loro redditività (solo un terzo la migliora). Rimane invece stabile il modello delle banche di negoziazione (anche se il roe è basso sia in termini assoluti che corretto per il rischio) con un elevato cost/income (che si ritiene giustificato solo con i benefici per il management).

E' interessante analizzare gli spostamenti tra i business model anche perché generano modificazioni della struttura dei mercati: se la maggior parte delle banche va verso un determinato modello, nel relativo comparto aumenta la competizione, mentre si riduce in altri comparti.

I fattori impiegati nella classificazione dei modelli di business sono indici di bilancio (considerati "caratteristiche" delle banche) interpretati quali effetti delle scelte strategiche del management (ma si osservi più propriamente come riflettano ciò che è stato possibile fare tenuto conto dei vincoli e della concorrenza: vi è sempre un gap tra la strategia voluta e quella realizzata). Gli indici riguardano l'attivo e il passivo (quo-

ta dei prestiti; titoli negoziati; portafoglio detenuto di negoziazione; prestiti interbancari; depositi da clientela; debito all'ingrosso; provvista stabile; debito interbancario) e la redditività declinata nelle sue componenti (roe e roa: anche corretti per il rischio; cost-to-income; proventi da commissioni; adeguatezza patrimoniale; rapporto price-to-book) quale risultato dell'interazione fra scelte strategiche e contesto di mercato. Il clustering statistico si basa sull'ipotesi che le banche con strategie simili - in termini di modelli di business - facciano scelte simili riguardo alla composizione dell'attivo e del passivo, non ipotizzando che vi siano variabili aprioristicamente più importanti.

Nella individuazione dei tre modelli di business distinti sono stati scelti tre indici: la quota dei prestiti; la quota del debito diverso dai depositi, e la quota delle passività interbancarie: ma nella loro denominazione si fa riferimento alla raccolta, quando dovrebbe essere noto che è l'attivo a qualificare normalmente le strategie. E' in funzione dell'attività creditizia (breve, medio-lungo; prestiti alle imprese e alle famiglie; forme tecniche di prestito, altri aspetti della politica degli impieghi) che si decide normalmente la strategia di raccolta. Alcune conclusioni sono poi scontate: la raccolta al dettaglio è più stabile di quella all'ingrosso; l'indebitamento all'ingrosso è tipico dell'ingrosso (mentre risulta che il peso dei prestiti lordi è più o meno lo stesso nelle prime due categorie).

Va da sé che queste impostazioni hanno dei limiti. Basti considerare l'importanza dei segmenti di clientela nella definizione business model (nel retail è di piccole dimensioni; mentre nel corporate riguarda le medie e grandi imprese). Si introducono poi elementi di giudizio soggettivi come quando si ipotizza che se prevale la raccolta dei depositi il modello è retail senza considerare che nelle banche diversificate la raccolta retail serve spesso a finanziare il corporate e non sempre il corporate impiega una raccolta all'ingrosso.

Un aspetto interessante che viene trascurato riguarda, come già accennato, il numero delle aree di affari in cui la banca opera (non si comprende se il private banking e l'asset management sono inclusi nell'attività di negoziazione). In effetti, il fenomeno della migrazione

tra un business model e un altro pone la questione del grado di diversificazione: come cambia il portafoglio strategico? Si riduce o aumenta? Questo profilo è trascurato dalle verifiche sui dati di bilancio, richiedendo altri tipi di analisi.

In un'altra verifica, Ayadi e De Groen (2014) esaminano un campione di 147 grandi gruppi bancari sotto la supervisione internazionale (*large and systemic banking group*) che coprono l'80 per cento degli assets delle banche UE, classificati in 4 categorie: a) banche di investimento (che corrispondono alle banche di negoziazione); b) banche all'ingrosso; c) banche diversificate al dettaglio; d) banche specializzate al dettaglio. Gli indici considerati fanno riferimento sempre alle attività e passività finanziarie: peso dei prestiti; attività di trading; peso dei depositi da clienti; debiti interbancari; esposizione dei derivati. Le variabili di risultato (financial performance) del modello di business (ripetiamo, sarebbe meglio dire: del modello di intermediazione) contemplano: roe; roa; margine di interesse/margine di intermediazione; cost/income; commission/income; trading/income. L'analisi è resa più articolata dalla distribuzione dei business model per struttura proprietaria: banche pubbliche, banche nazionalizzate, casse di risparmio, banche cooperative, banche commerciali.

Da questa ricerca emerge che le banche mantengono in modo relativamente stabile il loro modello di business nel periodo 2006-2013: ciò vale in particolare per le banche focalizzate sul retail di cui, tuttavia, una larga parte ha seguito la strada della diversificazione (*diversified retail bank*). Nessuna banca è passata nella categoria delle banche all'ingrosso; ma si ritiene probabile la transizione della maggior parte delle "banche di investimento" verso le categorie delle banche all'ingrosso o focalizzate sul retail. Nel complesso, nel periodo in esame, il numero delle banche focalizzate sul retail è aumentato sensibilmente mentre si è ridotto quello delle "banche di investimento" e delle banche all'ingrosso. Questa evoluzione si è avuta anche in conseguenza degli aiuti pubblici alle banche in crisi a condizione del loro riorientamento verso il retail focalizzato; tuttavia lo spostamento si è consolidato grazie alle migliori

performance dello stesso retail che fa registrare i migliori ritorni sul capitale soprattutto nella versione diversificata.

In effetti, la crisi ha visto la fine di modelli di business che hanno innovato le strategie di funding (raccolta all'ingrosso, cartolarizzazioni, e interbancario) con strategie di lending ad alto rischio di credito sostenute da passivi instabili. Anche le investment bank statunitensi, come è noto, hanno operato con rischi crescenti investendo in titoli opachi ad alto rischio; così come le imprese di assicurazione che si sono avventurate nella copertura di rischi meno conosciuti di quelli tradizionali. Con la pulizia dei bilanci e l'uscita dalle attività rischiose, le grandi banche e i gruppi bancari hanno guardato nel riposizionarsi ai business del finanziamento dell'economia reale ma con la necessità di gestirli con maggiore efficienza per effetto della crisi dell'economia e della maggiore severità della normativa prudenziale. Si comprende, quindi, come la ridefinizione dei modelli di business con performance sostenibili sia diventata in molti casi una questione di sopravvivenza delle imprese bancarie.

I business model nella prospettiva manageriale-organizzativa e la rilevanza della gestione organizzativa

Volendo dare una lettura più articolata del concetto di business model della banca, si può fare riferimento all'assetto strategico-organizzativo e ai relativi meccanismi di funzionamento. Alla base dell'assetto strategico-organizzativo vi è una business idea che corrisponde alla combinazione delle aree di affari (scelte di diversificazione o specializzazione): il "come" gestire il complesso delle varie attività (mix di attività) è una componente della business idea e del business model perché ne risultano influenzati il grado sia di efficienza sia di efficacia competitiva; ma sono ancora più rilevanti le strategie competitive attuate nelle singole aree di affari, essendo queste che contribuiscono massimamente alla creazione di valore (Baravelli 2003).

Considerare la struttura di bilancio delle banche (combinazioni di attivi e passivi) è necessario ma non sufficiente perché ciò non offre informazioni né sul portafoglio strategico né sulle strategie competitive ma solo sugli assetti finanziari “consolidati”, che nulla dicono sulle diverse loro componenti. Ciò non toglie che la visione finanziaria di sintesi sia essenziale nella pianificazione strategica al fine del rispetto degli equilibri aziendali e dei vincoli normativi. Occorre, quindi, che l’analisi di bilancio sia corredata dalle informazioni sui modelli competitivi, organizzativi e tecnologici che influenzano non solo i costi ma anche i ricavi. Così come è utile comprendere, discutendo di modelli di business/modelli di intermediazione, quale sia il futuro del modello del “produce to distribute” nel nuovo contesto regolamentare (le cartolarizzazioni per finanziare le imprese sono una soluzione con la quale superare i vincoli sul capitale) e se, per altro verso, il ritorno al tradizionale modello del “produce to hold” può essere considerato il frutto di esperienze di finanza innovativa legate a contesti non più ripetibili.

Ma soprattutto va sottolineato che il successo del business model dipende dall’assetto organizzativo e dalle sue componenti (struttura, sistemi operativi, stile di management, cultura aziendale, qualità degli organici, livello delle competenze, assetto informatico e tecnologico) per cui non si può parlare di modelli di business, di innovazione e di evoluzione dei modelli di business senza considerare il ruolo dell’organizzazione e della tecnologia dal punto di vista della produzione, della distribuzione e dell’amministrazione della banca. Infatti, i modelli organizzativi e tecnologici fanno la differenza in termini di performance e di capacità competitiva a parità di “modello di intermediazione”.

Si pensi in particolare ai sistemi/meccanismi operativi che stanno alla base dei processi di apprendimento aziendale da cui prendono vita nuovi modelli di business. Qui sono rilevanti le relazioni interne, i sistemi collaborativi, il confronto interfunzionale, le autonomie assegnate ai capi di business, il grado di accentramento/ decentramento della funzione organizzazione. In sostanza, non può sfuggire come siano decisivi

vi nel cambiamento i sistemi e gli stili di management anche perché nell’innovazione dei modelli di business non è marginale il ruolo della cultura organizzativa, una variabile ampiamente trascurata nelle analisi teoriche e nelle ricerche di cui stiamo parlando.

Pertanto, il ruolo dei Chief Operating Officer (COO) e delle Direzioni Organizzazione (DO) appare di grande rilievo non solo nell’efficientamento (si pensi agli assetti organizzativi snelli, alla ridefinizione/semplificazione dei processi operativi e alla digitalizzazione) ma anche nel creare un contesto aziendale che promuova la generazione e l’attuazione di nuove idee di business.

I modelli di business e la Vigilanza prudenziale. Gli aspetti qualitativi da approfondire nelle verifiche empiriche

Le considerazioni svolte sul concetto di business model, e sui profili che influenzano le performance dei business model bancari, assumono grande importanza se si tiene presente che le *guidelines* stabilite dalla European Banking Authority (EBA), da seguire nell’esercizio della vigilanza bancaria unica, prevedono l’analisi dei business model delle banche e dei gruppi bancari ma non ne forniscono una definizione. Ne può derivare una certa discrezionalità nella scelta dei fattori da esaminare da parte delle autorità di vigilanza nazionali, ma che può giovare se induce a meglio individuare e a selezionare i profili maggiormente determinanti per la comprensione della capacità della banca di sostenere il proprio business model. L’EBA ha operato, comunque, una selezione dei profili da privilegiare, stabilendo un framework di indicatori da utilizzare nelle valutazioni prudenziali. Non è questa la sede per farne una disamina; al fine di questa discussione è sufficiente osservare che lo SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*) fa riferimento a numerosi profili qualitativi del business model (aree di business, strategie, fattori esterni ed interni, capacità operative e risorse, governance aziendale, organizzazione e struttura giuridica) che le auto-

rità di vigilanza devono esaminare al fine di esprimere una valutazione dei soggetti bancari vigilati (giudizio formulato sulla base di un sistema di scoring) e indicare la necessità di eventuali misure correttive al fine della stabilità.² Il sistema di valutazione prevede inoltre che le autorità di vigilanza nazionali confrontino la performance registrata dal modello di business della banca e del gruppo bancario supervisionati con la relativa categoria di riferimento (*peer group*). Le categorie sono definite sulla base della dimensione, struttura e organizzazione interna, natura, diversificazione e complessità delle attività svolte e dei livelli di rischio (*peer group*). Ciò al fine di identificare andamenti anomali ma anche per tenere sotto controllo il rischio sistemico a cui le categorie, rivedute periodicamente, devono fare riferimento³.

² Lo SREP prevede che siano considerate, nell'analisi dei business model, le linee di business e i rischi strategici che ne derivano, la capacità di generare ritorni accettabili sul capitale nel corso di un anno e di sostenerne la strategia per almeno tre anni. Inoltre devono essere valutati i fattori esterni correnti e prospettici (quadro macroeconomico, concorrenza, mercato, tecnologia, regolamentazione) e i fattori interni (qualità della IT e capacità operative e delle risorse) che influenzano il successo del modello di business. Altri profili da analizzare del business model corrente sono le linee di business (linee di prodotto) principali che influenzano in modo determinante la redditività e che possono anche generare vulnerabilità. Lo SREP prevede inoltre la valutazione della governance interna con riferimento alla cultura aziendale e del rischio, l'organizzazione e il funzionamento dell'organo manageriale, le politiche di remunerazione e incentivazione, il sistema dei controlli interni. Accanto alla verifica di questi fattori qualitativi sono previste analisi quantitative riguardanti i profitti e le perdite, i trend della struttura del bilancio con riferimento ai principali ratio, la struttura del funding, il sistema degli obiettivi di rischio (*risk appetite*).

³ Una possibile evoluzione di questo approccio della vigilanza prudenziale potrebbe essere la regolamentazione delle varie categorie di business model tenuto conto della specifica rischiosità e delle particolari condizioni di sostenibilità. Non è questa la sede per affrontare una simile questione; possiamo solo osservare che, proprio per la rilevanza dei fattori qualitativi, è difficile ritenere che i business model possano tendere alla omogeneizzazione. Numerosi sono, infatti, i fattori di differenziazione in termini di assetti strategici e organizzativi, efficienza, capacità competitiva e di adattamento alle dinamiche ambientali.

Per quanto riguarda il sistema bancario italiano, da tempo il processo valutativo disciplinato dalla Guida dell'attività di vigilanza della Banca d'Italia (2014) si proponeva di accertare le linee di business, i loro rischi e i relativi presidi organizzativi. Il profilo finanziario (adeguatezza patrimoniale rispetto ai rischi) veniva combinato con quello strategico-organizzativo (linee di business, relative strategie, assetto organizzativo, sistema di controllo dei rischi, sistema governance) confermandosi la rilevanza dei fattori qualitativi tra cui figura il rischio strategico⁴. La Guida pertanto evidenziava un approccio all'analisi aziendale in linea con il paradigma delle relazioni tra ambiente, strategia, assetto organizzativo e performance.⁵ Questo paradigma, già all'inizio degli anni Novanta del secolo scorso, ispirava la revisione del modello della vigilanza bancaria italiana assegnando grande rilievo agli aspetti strategici e organizzativi e alle loro relazioni di coerenza e adeguatezza⁶. Questo approccio appare nella sostanza sotteso alle prescrizioni dell'EBA per l'analisi dei business model.

Alla luce di queste considerazioni, non può sfuggire come le recenti indagini empiriche sui business model delle banche, che abbiamo ricordato nelle pagine precedenti, focalizzate sull'analisi finanziaria, si discostino dagli approcci sistemici della vigilanza prudenziale proprio per la mancanza di riferimenti agli aspetti qualitativi che sono determi-

⁴ Il "rischio strategico" - inteso quale flessione degli utili e del capitale derivante da scarsa o errata reazione ai cambiamenti ambientali e operativi - riveste notevole importanza nei processi di riposizionamento delle banche e dei gruppi bancari in un contesto di riduzione dell'attività di intermediazione creditizia e di emergenti nuove opportunità di business qualora tali processi ritardino o risultino inadeguati rispetto ai nuovi scenari.

⁵ Un primo contributo sull'applicazione alla banca del paradigma ambiente-strategia-struttura-performance si trova in Baravelli (1982).

⁶ Nel processo valutativo ha rilievo anche il "rischio organizzativo" inteso come situazioni di inadeguatezza degli assetti generali di governo, organizzativi e di controllo della banca che comportano flessioni degli utili e del capitale. Il "rischio organizzativo" può manifestarsi nei processi di riposizionamento e di adattamento/innovazione dei modelli di business quando le decisioni organizzative ritardano tali processi o non si rivelano adeguate ad assicurare la sostenibilità dei nuovi modelli di business.

nanti per comprendere come i modelli di business creano valore e sono sostenibili.

Così nelle verifiche sull'evoluzione dei business model in Europa restano in ombra importanti profili di indagine. Per esempio, vi è da chiedersi se i grandi gruppi bancari hanno assunto un orientamento di contenimento dimensionale puntando a una diversificazione selettiva. Si consideri che, come osservano Goddard, Molyneux et al. (2007), le banche europee prima della crisi, in risposta ai cambiamenti del contesto competitivo, hanno seguito strategie di diversificazione, concentrazione e differenziazione verticale (ricerca di economie di scala e di scopo, bancassurance, ricerca di ricavi diversi da interessi). In effetti, i grandi gruppi bancari diversificati (*large diversified banking group*) avevano il 50 per cento dei ricavi da non-interest activities (Laeven, Levine 2007).

Nelle analisi delle cause della crisi finanziaria la grande banca diversificata è stata chiamata in causa non tanto perché sia un modello idealmente non efficiente ma per gli eccessi di rischio accettati e una crescita dimensionale che non migliora l'efficienza oltre che per le interconnessioni con le varie parti del sistema finanziario in cui opera e con i sistemi finanziari di altri Paesi, che generano un rischio sistemico; ma anche il value based management è stato messo in discussione quando incentiva a perseguire performance di breve periodo, comporta conflitti di interesse e condotte opportunistiche del management per beneficiare di premi e bonus sui risultati (Baravelli 2011).

Prescindendo dai nuovi riposizionamenti strategici, da approfondire, vi è anche da considerare se l'aumento del grado di concentrazione dei mercati in seguito alla crisi (e la rilevanza della "collusion hypothesis") abbia in qualche misura aumentato il potere di mercato dei grandi gruppi. Ma occorre anche tenere conto delle tendenze del *deleveraging* visto che la riduzione dell'attività creditizia aumenta la concorrenza nel mercato dei prestiti con pressioni a ricercare soluzioni di efficientamento (concentrazioni, modelli snelli, digitalizzazione dei processi) o a uscire da un business non più redditizio.

Va, infine, segnalato che i modelli di business andrebbero approfonditi facendo confronti fra le condotte delle banche per singoli Paesi in modo da verificare tendenze simili e differenziazioni.

Per quanto riguarda il sistema bancario italiano, che non è stato coinvolto dalla crisi finanziaria come altri sistemi in Europa, non pare che i "modelli di intermediazione" siano sostanzialmente cambiati dopo la crisi; ma appare utile comprendere le tendenze e i possibili sviluppi con riferimento all'ipotesi di riduzione dell'attività di intermediazione creditizia.

In particolare, sarebbe utile adottare un approccio basato sull'analisi delle singole aree di business e delle relative performance desumibili dai bilanci dei gruppi diversificati che rendono pubblici i dati finanziari ed economici per area di affari (retail, corporate, private, international e così via). Ma, si ripete, occorre che queste analisi quantitative siano accompagnate da una serie di informazioni qualitative che siano espressione del "come" le banche gestiscono i business in cui operano. Queste analisi sono complesse e impegnative (a differenza di quelle basate su dati pubblici di facile accesso) ma sono la strada da percorrere per migliorare le conoscenze nella comprensione della sostenibilità dei business model bancari tradizionali e di quelli nuovi ed innovativi,⁷ nonché della adeguatezza dei sistemi bancari e finanziari rispetto alle esigenze di economie in trasformazione e che devono innovare per crescere.

Quale evoluzione dei modelli di business delle banche italiane?

Le banche italiane sono state coinvolte in modo molto marginale dalle vicende dei titoli tossici e dalla crisi finanziaria scoppiata nel 2007-2008 e non sono emerse gravi situazioni di instabilità come in altri contesti. Le performance del sistema bancario italiano si sono deteriora-

⁷ Sui profili critici dei business model innovativi si veda Amit R. e Zott C. (2006).

te in seguito alla crisi economica e alle difficoltà di ripresa del nostro Paese, e ciò ha indotto, anche in seguito all'inasprimento dei requisiti patrimoniali e agli aumenti di capitale, a perseguire soprattutto strategie di riduzione dei costi; così i business model delle banche e dei grandi gruppi italiani hanno mantenuto sostanzialmente una certa continuità.

Dall'indagine di Baravelli e Pesic (2105a) emerge che il cambiamento organizzativo negli anni più recenti (2012-2013) ha coinvolto tutte le aree di business; nell'ordine: retail, corporate, international e private. Le DO intervistate prevedono che il cambiamento si intensificherà nei prossimi anni, in particolare nel retail. I cambiamenti si sono focalizzati sull'efficientamento del core business ma non si registra una riduzione del grado di diversificazione. Le banche e i gruppi bancari pare che non percepiscano la minaccia del declino dell'attività di intermediazione creditizia. Il cambiamento è focalizzato prevalentemente sulla riduzione dei costi operativi e non punta alla ricerca di nuovi mercati per il miglioramento dei ricavi. D'altra parte, quando i vertici aziendali sono impegnati nella razionalizzazione delle attività correnti diventa più difficile sviluppare nuove attività; senza contare che la difficoltà di innovare induce a privilegiare le azioni di efficientamento.

Se il retail banking ha ripreso vigore in Europa con un maggior interesse da parte dei grandi gruppi bancari usciti dai business model più rischiosi, e se le banche italiane sono tendenzialmente focalizzate sul retail, vi è da domandarsi quali siano gli assetti che ne rendono accettabile e sostenibile la redditività, tenuto conto che la competizione è destinata ad aumentare (per un maggiore affollamento dei produttori e per lo sviluppo dei canali distributivi virtuali) e che il modello della banca retail - essendo focalizzato prevalentemente sull'attività creditizia - è ampiamente esposto al rischio di credito.

La digitalizzazione è considerata la soluzione per ridurre i costi e snellire i processi in molti business e segnatamente nel retail, i cui prodotti/servizi sono in gran parte elementari e standardizzati. Ma vi è da considerare che con la riduzione delle reti degli sportelli tradizionali viene meno la leva competitiva della "vicinanza fisica" al cliente e al

tempo stesso uno strumento di controllo della clientela che diventa più mobile con internet banking e meno esposta alla gestione delle relazioni di clientela e al cross-selling. D'altra parte, la concorrenza aumenta perché il cliente può accedere molto agevolmente a numerosi fornitori senza costi di mobilità. Pertanto, per le banche si pone il problema del "come" competere (con quali leve) in un nuovo mercato e fidelizzare la clientela. La mancanza di esperienza implica di reinventare il business in condizioni di incertezza e diventa quindi importante sviluppare processi di apprendimento per trovare le migliori soluzioni.

In Italia alcune banche stanno sperimentando modelli di funzionamento delle filiali limitando i servizi di cassa per indurre i clienti a usare maggiormente i canali virtuali e gli sportelli automatici; ci vorrà però del tempo prima di trasformare gli sportelli in punti prevalentemente di consulenza, senza contare che il retail è un business composito, con la presenza di diversi segmenti (mass market, affluent, poe, small business) che richiedono approcci diversi (Baravelli, Omarini 2005). Anche il business del corporate richiede aggiustamenti per adattarlo alle esigenze delle imprese dinamiche e innovative che richiedono non tanto credito ordinario ma servizi di finanza per la crescita e l'innovazione. Questi servizi non sono diffusi ma offerti da un gruppo ristretto di grandi gruppi bancari.

La questione riguarda l'adeguamento non solo degli strumenti finanziari ma anche degli approcci e dei ruoli organizzativi preposti alla gestione delle relazioni di clientela (Baravelli 1997). Nel corporate relationship banking si osservano differenze interpretative e attuative e ampi spazi di miglioramento. Ma nuovi approcci sono necessari come nel caso del sostegno dei distretti industriali, in fase di trasformazione (Baravelli 2015), e dei progetti di investimento per lo sviluppo delle smart city ai quali le banche sono chiamate a partecipare in modo collaborativo nell'ambito delle governance territoriali. Qui si dischiudono addirittura modelli di business innovativi che le banche hanno interesse a promuovere (Cappellin et al. 2015).

Se i mercati finanziari sono destinati a crescere, anche per favorire un maggiore equilibrio nella distribuzione dei rischi, i business della finanza mobiliare e quelli del risparmio gestito e dell'asset management costituiscono un'opportunità per compensare la flessione dell'attività creditizia tradizionale. Ma anche questi business devono essere gestiti in modo sostenibile; per cui saranno ad appannaggio delle banche che già sono presenti in tali comparti e di quelle che sono in grado di entrarvi con modelli più efficienti e innovativi.

Senza il rilancio degli investimenti e il finanziamento dell'innovazione è difficile pensare a una ripresa stabile e significativa dell'economia italiana. Nel nostro sistema finanziario occorre una maggiore presenza delle attività di corporate e investment banking finalizzate alla crescita dell'economia reale (attività diverse dal trading speculativo e dai derivati), che si occupino del finanziamento degli investimenti delle imprese, delle infrastrutture pubbliche, dei grandi progetti di modernizzazione del Paese. Anche in Europa questo settore è carente e deve essere promosso e sostenuto anche dalla regolamentazione e supervisione unica. I rischi di queste attività possono essere contenuti nel caso di business a "intermediazione leggera" come la consulenza finanziaria e il collocamento titoli sul mercato per conto degli emittenti; nel sostenere i grandi progetti possono svolgere un ruolo rilevante i fondi di investimento (per esempio, i fondi infrastrutturali) e gli investitori istituzionali. Le banche specializzate nel retail restano tendenzialmente escluse da questo business, mentre possono operarvi i grandi gruppi bancari.

Scenari e condotte operative: una verifica sul cambiamento organizzativo nelle banche italiane

La crisi finanziaria ed economica e la nuova regolamentazione hanno influito sulla struttura degli attivi e dei passivi delle banche europee inducendole a ridurre i rischi e a gestire al meglio il capitale disponibi-

le. Le misure restrittive di Basilea 3 indurranno a contenere l'espansione dell'intermediazione creditizia e a ricercare nuovi posizionamenti strategici ma con effetti diversi per le banche maggiori rispetto quelle minori, dato che le prime dispongono di una maggiore flessibilità strategico-organizzativa.

Ciò mostra come sia importante partire dal quadro macro per comprendere quello micro delle strategie e dei business model: questi dovrebbero contemplare il soddisfacimento dei bisogni e dei nuovi bisogni di una economia nella fase del rilancio, cogliendo le opportunità che si prospettano nell'ambito dei vincoli della regolamentazione e degli altri fattori di contesto (come la concorrenza e l'innovazione tecnologica).

Pertanto, gli scenari verso cui l'economia italiana è proiettata, anche per effetto delle politiche pubbliche, dovrebbero essere un driver del cambiamento dei business model bancari. Il sistema bancario si muove tra due poli: da un lato, razionalizzare e rendere più efficienti le attività esistenti; dall'altro lato, rispondere alla nuova domanda di imprese e famiglie, stimolata dagli obiettivi della ripresa. È importante quindi lo sviluppo di una vision dello scenario prospettico per ragionare sul riposizionamento delle componenti del sistema bancario e finanziario nella fase del rilancio e delle profonde trasformazioni che ci aspettano. E le banche dovrebbero assumere un atteggiamento collaborativo, perché se vogliamo crescere occorre una co-evoluzione/trasformazione di tutte le componenti sia del sistema economico sia del sistema finanziario.

L'Italia registra da anni un doppio gap di innovazione: non solo del sistema economico ma anche del sistema finanziario. Quest'ultimo deve dare più spazio alla finanza per l'innovazione, alla finanza mobiliare per la crescita delle imprese riducendo l'attività di intermediazione creditizia. La struttura del sistema finanziario deve trovare nuovi punti di equilibrio: ciò comporta cambiamenti strategici, istituzionali e organizzativi. Quanto alle performance, ogni business se ben gestito può avere rendimenti soddisfacenti; ma ciò dipende dalla fase del suo ciclo vitale in funzione dell'evoluzione della domanda. I mercati maturi e in

crisi non reingegnerizzabili devono essere abbandonati; i business innovativi ed emergenti vanno invece sostenuti perché sono investimenti per il futuro. La combinazione delle due strategie può risultare non facile se la tendenza a comprimere i costi limita la spesa per nuovi investimenti.

Baravelli e Pesic, sulla base dei dati raccolti con un questionario online rivolto alle DO di un campione di istituti bancari (segmentati per dimensione e natura dei business),⁸ evidenziano come negli anni 2012-2013 la complessità della gestione organizzativa sia aumentata sensibilmente; così come si sia accresciuta la criticità delle leve organizzative nei confronti delle performance, con un forte impatto sul ruolo, sui compiti e sulle responsabilità delle DO. Gli intervistati dichiarano inol-

⁸ I risultati del sondaggio, al quale hanno aderito 15 istituti tra banche e gruppi bancari, offrono interessanti spunti per avviare una discussione sui cambiamenti strategici e organizzativi nel sistema bancario italiano e sul ruolo delle DO, e non sono da considerarsi rappresentativi di tali cambiamenti su basi statistiche. Il sondaggio ha messo in luce una serie di problematiche sul tema dell'innovazione organizzativa e dei modelli di business che saranno approfondite con più ampie verifiche.

La ricerca è stata promossa da Laborbank, un'iniziativa della Luiss Business School che si propone di contribuire alla diffusione e al consolidamento, nell'industria bancaria e finanziaria, delle competenze organizzative, quali componenti della cultura manageriale e, al tempo stesso, di stimolare l'innovazione quale fattore di miglioramento dell'efficienza ed efficacia gestionale delle banche e degli intermediari finanziari.

Nell'ambito di tale quadro di riferimento, Laborbank intende essere un contesto di analisi, confronto e scambio di esperienze al fine di identificare, discutere e contribuire a dare soluzione, soprattutto in modo innovativo, alle problematiche organizzative attualmente più rilevanti e critiche che le banche, i gruppi bancari e gli intermediari finanziari stanno vivendo nell'attuale fase storica di evoluzione dei mercati e della regolamentazione, caratterizzata da forte incertezza e instabilità ambientale.

Per perseguire tali obiettivi, Laborbank prevede di sviluppare diverse iniziative in grado di assicurare la diffusione di risultati di ricerca e di know-how di eccellenza, attraverso la realizzazione di workshop e seminari sulle tematiche strategico-organizzative che interessano il sistema bancario e finanziario, nonché di interventi formativi caratterizzati da diverse modalità di erogazione volte all'accrescimento delle conoscenze manageriali e professionali.

tre che il cambiamento organizzativo si accentuerà ulteriormente (2015-2017).

Dal sondaggio si ricava che diversi fattori ambientali e di mercato hanno contribuito al dinamismo organizzativo: la crisi economica, i cambiamenti del quadro normativo, l'aumento dei rischi, le pressioni per la riduzione dei costi, le dinamiche competitive. Di fronte all'incertezza e al dinamismo è venuta meno la possibilità di pianificare le variabili organizzative in modo deterministico mentre si è accresciuta la richiesta di interventi ad hoc - in molte parti dell'assetto aziendale - da parte della Direzione Generale, delle Unità di business e delle Funzioni aziendali.

Per fronteggiare una situazione, complessa e tumultuosa, di generale cambiamento, le DO hanno fatto ampiamente uso delle risorse interne, senza fare appello alla consulenza esterna, che risulta assolutamente marginale; ricorrendo cioè, da un lato, alla collaborazione interfunzionale e alla condivisione delle responsabilità di gestione del cambiamento (tramite i gruppi di lavoro e il project management) e, dall'altro lato, al decentramento presso le Divisioni/unità di business di compiti organizzativi riguardanti soprattutto le variabili microstrutturali e i sistemi operativi (ridisegno e innovazione dei processi, definizione requisiti IT, identificazione e gestione delle sinergie, iniziative progettuali specifiche).

Dati questi riscontri empirici, pare che si possa individuare un cambiamento di paradigma della gestione organizzativa delle banche che induce a importanti riflessioni sui modelli manageriali e sul ruolo attuale e futuro delle DO. Si tratta di tendenze che segnalano una forte discontinuità con il passato se si pensa che il governo delle leve organizzative è stato per lungo tempo accentrato presso le DO e che l'impiego della consulenza esterna è un dato ricorrente nella gestione organizzativa delle nostre banche. Ciò significa che siamo in presenza di un nuovo approccio indotto dall'evoluzione del contesto non solo ambientale ma anche interno e dall'esigenza di un cambiamento complesso, in tutti gli ambiti aziendali, diffuso e continuo.

I modelli collaborativi e il decentramento comportano importanti benefici: mentre la collaborazione interfunzionale migliora la progettazione innescando processi di apprendimento che favoriscono l'innovazione, il decentramento delle leve organizzative presso le Divisioni/unità di business rende possibile adattare prontamente l'assetto organizzativo dei business alla relativa strategia competitiva rendendo al tempo stesso coerente la relazione tra responsabilità e leve a disposizione dei Capi di business.

Essendo i modelli partecipativi e il decentramento determinanti per la *learning organization*, resta da comprendere se questa scelta sia espressamente voluta per valorizzare il "potenziale interno" nel generare nuova conoscenza a livello aziendale e identificare soluzioni innovative a beneficio dell'efficienza e della competitività della banca, oppure se le DO, alla luce della crescente complessità da affrontare, si siano trovate (e potremmo dire quasi costrette) a ricorrere al supporto delle altre Funzioni aziendali, anche per i propri limiti conoscitivi, nonché a delegare ai Responsabili di business compiti organizzativi facendo leva sul fatto che chi gestisce il business conosce i problemi da affrontare può risolverli in modo più tempestivo.

Più specificamente la domanda da porsi è: siamo di fronte alla presa d'atto da parte delle imprese bancarie, come è avvenuto nelle imprese non finanziarie, che la ricerca di soluzioni organizzative originali e relativizzate al contesto aziendale può fare la differenza sul piano competitivo, mentre la consulenza esterna favorisce logiche isomorfe basate sul benchmarking, che omogeneizzano i modelli organizzativi e quindi riducono le possibili differenziazioni che sono alla base dei vantaggi competitivi?

Rispondere a questo interrogativo è un passo necessario per confermare o meno se siamo effettivamente in presenza di un approccio che potremmo definire dell'"apprendimento-innovazione"; anche perché dall'indagine emerge che, nonostante il ruolo marginale della consulenza esterna, le DO non rinunciano ad adottare soluzioni imitative visto che la logica del benchmarking risulta ampiamente diffusa. Da ciò è

lecito concludere che le DO si trovano verosimilmente a un crocevia tra il modello dell'organizzazione della "macchina operativa", da un lato, e il modello dell'organizzazione "trasformativa", che apprende e innova, dall'altro.

Problemi da affrontare

L'orientamento all'innovazione organizzativa, sulla base della "ricerca interna" delle migliori soluzioni, al fine di realizzare una maggiore efficienza ed efficacia aziendale è una tendenza da valutare positivamente; ma sorgono non poche perplessità quando le DO dichiarano che la cultura organizzativa va molto migliorata sia presso le Funzioni aziendali sia presso i Responsabili di business e che le stesse DO fanno un uso molto limitato degli strumenti di verifica dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa.

E' del tutto evidente che, essendo il cambiamento destinato a continuare, i modelli di *learning organization* devono essere supportati da adeguate competenze organizzative a livello sia funzionale sia manageriale e che al tempo stesso le DO devono rafforzarsi nel monitoraggio e nel controllo dell'adeguatezza organizzativa. Non solo: se la gestione organizzativa è essenziale sia per il rilancio delle banche in un mercato maturo sia per l'innovazione e lo sviluppo di nuovi business, le DO non possono restare confinate nella veste di semplici ottimizzatori della "macchina operativa". E' necessario che esse svolgano un ruolo anche proattivo identificando nuove *vision* organizzative per dare vitalità ai business maturi e attivare nuovi business. I vertici aziendali devono pertanto favorire una maggiore integrazione delle decisioni organizzative con quelle del governo aziendale: infatti, nonostante le DO dichiarino che è aumentata la loro influenza nei processi decisionali, la loro presenza nei comitati strategici è molto limitata, anche nei maggiori gruppi bancari.

Poiché il governo delle leve organizzative ha assunto grande criticità al fine delle performance, le DO si trovano a svolgere un impegnativo ruolo di coordinamento per evitare che il cambiamento proceda in modo eccessivamente frazionato in conseguenza del decentramento organizzativo. Questo ruolo di gestione unitaria, tenuto conto della natura *group-wide* dei sistemi di governo e controllo, deve essere affermato soprattutto nei contesti nei quali si è accentuata la parcellizzazione organizzativa presso le Divisioni/unità di business, causata da sistemi informativi eterogenei e differenziati per business, non facilmente integrabili o per nulla integrati. L'assenza di unitarietà comporta il pericolo che venga meno il rispetto delle condizioni di sana e prudente gestione nel momento in cui il governo dei rischi è subordinato agli obiettivi dei business. Questi ultimi finiscono per modellare gli assetti e i sistemi operativi, mentre il governo unitario aziendale si indebolisce (De Polis 2015).

Se è vero che l'aumento della complessità gestionale-organizzativa, specie nei grandi gruppi bancari, ha spinto progressivamente le DO alla condivisione interfunzionale delle responsabilità del cambiamento, anche per promuovere processi di apprendimento e di innovazione aziendale, il grado di accentramento/decentramento deve essere in ogni caso guidato dal vertice aziendale. Con il calo delle performance, l'aumento dei rischi, l'evoluzione dei contesti operativi e competitivi, il vertice aziendale dovrebbe svolgere una più diretta supervisione del cambiamento e a ridurre le autonomie delle Divisioni/unità di business con un maggior accentramento della funzione organizzazione. Le DO dovrebbero assumere pertanto un maggior peso nella regia del cambiamento e partecipare attivamente ai comitati strategici (Baravelli, Pesic 2015 b). Ma è bene subito aggiungere che l'azione di coordinamento e controllo non deve ridurre i processi collaborativi e il decentramento di compiti organizzativi al crescere della complessità e del fabbisogno di flessibilità a livello di singoli business. La gestione della funzione organizzazione ha una grande importanza nella creazione di valore non solo per l'efficientamento (razionalizzazione e contenimento

dei costi) ma anche per la qualità della gestione e il livello di servizio a beneficio della competitività.

Siamo, dunque, di fronte all'emergere di un nuovo paradigma della gestione organizzativa, con le DO nel ruolo di agenzie di servizi organizzativi e di regia dei progetti di cambiamento? Le DO stanno seguendo linee di cambiamento guidate da nuovi modelli di banca nella prospettiva dell'evoluzione strutturale dell'intermediazione creditizia? L'adeguatezza organizzativa è efficacemente presidiata?

Responsabili di business e innovazione

Se negli ultimi anni le DO sono state indotte a forme di maggiore decentramento organizzativo, questa tendenza è una risposta, come abbiamo sopra accennato, alle esigenze di gestione flessibile dei business (*time to market*), i quali richiedono soluzioni organizzative specifiche (processi e assetti microstrutturali) e coerenti con la dinamica delle strategie competitive, che i Responsabili di business sono in grado di meglio individuare e rapidamente attuare. Del resto la ricerca di soluzioni organizzative nuove e lo stimolo all'innovazione non possono derivare da modelli burocratici-esecutivi; è, infatti, opportuno lasciare al management di business spazi di discrezionalità, compresi quelli della sperimentazione.

La teoria dell'“impresa che innova” in un mercato dinamico (e le banche sono imprese che operano in un ambiente mutevole) ha messo in luce come il paradigma manageriale che stimola l'innovazione sia quello che favorisce processi di apprendimento organizzativo basati sull'*empowerment*, sui modelli collaborativi, sulla motivazione imprenditoriale al miglioramento e ai risultati, e quindi sulla delega di autonomie nei confronti di chi dimostra di possedere le competenze e di sapere conseguire i migliori risultati.

L'individuazione di modelli organizzativi originali, prodotti dall'apprendimento interno, rafforza le strategie competitive basate sul-

la differenziazione, che è difficile attuare quando invece prevale la linea imitativa delle *best practice*, che genera l'omogeneizzazione degli assetti e delle condotte operative. Ma vi è anche da considerare che il decentramento è in linea con la teoria degli assetti organizzativi multidivisionali, il cui vantaggio principale è quello di consentire di governare le strategie di diversificazione grazie alle autonomie assegnate alle Divisioni/unità di business, che in tal modo provvedono al monitoraggio delle proprie strategie competitive (rispetto ai propri mercati di riferimento). Da questo punto di vista, il modello multidivisionale consente un alto grado di flessibilità/adattamento ai cambiamenti di mercato. Le Direzioni di business possono limitarsi a proporre cambiamenti che il vertice deve approvare, ma può accadere che le autonomie siano ampie e gli aggiustamenti non vengano sottoposti a immediato controllo per cui le esigenze di business finiscono per prevalere sulle esigenze di coordinamento e governo complessivo (qui si evidenzia il ruolo della DO che deve favorire la gestione unitaria dei rischi).

Nel sistema bancario italiano il modello multidivisionale è diffuso presso le grandi banche, i gruppi bancari e i conglomerati finanziari (così come in Europa e negli Stati Uniti); nel tempo questa tendenza organizzativa si è rafforzata con l'aumento delle autonomie concesse alle Divisioni. Alla fine degli anni Ottanta/inizio anni Novanta, nelle prime esperienze di divisionalizzazione delle nostre banche, le Divisioni (si pensi alla classica ripartizione tra retail, corporate, private e international banking) disponevano di autonomie limitate. Ogni Divisione era focalizzata sulla propria strategia commerciale e sulla gestione della propria rete distributiva (le reti distributive cominciavano a essere distinte e differenziate in rapporto alle caratteristiche delle combinazioni segmenti/prodotti). Progressivamente alla responsabilità della gestione commerciale e delle reti di vendita si aggiungevano: la responsabilità del presidio dei prodotti e delle società prodotte (con la cessione da parte della Direzione Finanziaria della gestione dei servizi finanziari innovativi alla clientela); la responsabilità della gestione della funzione creditizia (valutazione del rischio di credito) nei confronti della clientela di perti-

nenza del business (con la conseguente revisione dell'assetto della Direzione Crediti); la responsabilità del governo del personale di business, con l'assegnazione di compiti di selezione e di valutazione delle risorse umane assegnate (le Direzioni Personale restavano focalizzate sulla definizione dei sistemi operativi e sul presidio della gestione dei ruoli manageriali-chiave).

Le autonomie decisionali e operative delle Divisioni si sono così progressivamente ampliate e hanno riguardato anche gli assetti organizzativi e i processi di lavoro in modo da rendere più rapido (laddove possibile) l'aggiustamento tra strategie competitive di business e assetti organizzativi (microstruttura, processi, risorse tecniche e umane). Le DO hanno assecondato questa tendenza (o vi sono state costrette) alla luce della crescente complessità della gestione organizzativa. Si è di conseguenza accentuata l'importanza del controllo di gestione come strumento che consente al vertice di valutare le performance degli assetti organizzativi verticalizzati. A ogni Divisione/unità di business è assegnato un proprio capitale per la copertura dei relativi rischi e i Responsabili di business sono valutati sulla base dei risultati di rendimento/rischio conseguiti.

La cosiddetta "divisionalizzazione pura" si accentua nel momento in cui le Direzioni di business si trovano a disporre di tutte le leve gestionali-organizzative, con il supporto di proprie unità di staff anche nel campo dei controlli, e si riducono al tempo stesso le relazioni (interdipendenze) con le altre Divisioni. Questo orientamento, che mette al centro del modello organizzativo le Unità di business, varia in rapporto alla complessità gestionale-organizzativa ma anche allo stile di direzione e alla cultura aziendale. Bisogna poi considerare che le autonomie delle Divisioni si trovano compresse dalla realizzazione delle sinergie operative interdivisionali tramite l'accentramento di funzioni comuni presso la Direzione Generale. Le pressioni all'efficientamento inducono pertanto alla riduzione delle autonomie delle Divisioni.

Bilanciamento tra esigenze del business e governance aziendale

La responsabilizzazione sulla redditività dei business è un aspetto degli assetti multidivisionali. Questi sono propri dell'esperienza delle grandi imprese (non finanziarie) diversificate che li hanno ideati e che si sono consolidati dalla metà del secolo scorso. Le banche e i gruppi bancari diversificati hanno adottato tali modelli seguendo il dettato del paradigma delle relazioni ambiente-strategia-struttura-performance, il quale suggerisce di adottare l'assetto multidivisionale quando l'ambiente diventa complesso e competitivo, la strategia persegue obiettivi di espansione dimensionale e di diversificazione dei business, le pressioni sui profitti si accrescono, il capitale diventa una risorsa strategica per la crescita, e la creazione di valore per gli azionisti è una priorità della strategia complessiva.

Questa filosofia gestionale comporta che i Responsabili di business, nel far uso delle autonomie gestionali-organizzative di cui dispongono, debbano rendere periodicamente conto dell'andamento delle performance delle proprie unità di business. A ogni Divisione viene assegnata, oltre a una disponibilità di capitale proprio, anche un mix di risorse umane e tecniche, tenuto conto delle caratteristiche potenziali di sviluppo del relativo business: capitale proprio che deve assorbire i possibili rischi e al tempo stesso produrre prestabiliti (assegnati o negoziati) livelli di redditività netta (corretta per il rischio). Il sistema di allocazione del capitale e il sistema di controllo di gestionale sui risultati delle Divisioni contribuiscono alla valutazione indiretta dell'efficacia direzionale (se c'è l'efficienza si presuppone che vi sia anche l'efficacia; ma non sempre) dei Responsabili di business e quindi, anche grazie al sistema premiante (gli incentivi manageriali sono un aspetto complementare della divisionalizzazione), di sollecitare un "buon uso" delle autonomie assegnate. Il controllo che prevale è pertanto quello sui risultati periodici (economico-finanziari).

Se il modello multidivisionale risponde in molti aspetti alle esigenze strategico-organizzative delle banche e dei gruppi bancari, vi sono pro-

blemi e rischi che questo modello fa emergere nel settore bancario in conseguenza delle prescrizioni del quadro normativo a tutela della sana e prudente gestione delle imprese bancarie e della loro stabilità finanziaria.

Un elevato decentramento organizzativo che metta le Divisioni nella posizione di trainare il cambiamento dei business, può comportare il pericolo che i rischi non siano sottoposti ad attenta considerazione e valutazione. La *verticalizzazione* divisionale richiede azioni di bilanciamento perché con la differenziazione dei contesti organizzativi decentrati, è la gestione unitaria aziendale a dover provvedere al governo delle interdipendenze economiche, finanziarie e patrimoniali. Perciò, occorre che alla differenziazione organizzativa, quale condizione di flessibilità, si accompagnino interventi di coordinamento.

Si osservi come la proliferazione di procedure e di sistemi informativi differenziati per business, o per unità operative, ostacoli il governo dei flussi informativi interni che vanno aggregati e monitorati complessivamente; ciò non è semplice e possibile quando i sistemi non sono predisposti per dialogare; vi possono essere così difficoltà e ritardi nella loro gestione al fine delle decisioni di governo dei rischi. La questione che rileva è quindi quella delle relazioni fra la gestione strategico-organizzativa dei business, da un lato, e la governance aziendale, dall'altro lato: viene pertanto messa in evidenza la problematica dell'evoluzione dei modelli di business nella prospettiva della sana e prudente gestione, dell'adeguatezza organizzativa e del rispetto del quadro normativo sulla compliance: ciò spiega perché la Funzione organizzazione sia diventata oggetto di crescente attenzione da parte degli Organi della supervisione bancaria.⁹

⁹ Sviluppare un confronto sulle dinamiche organizzative delle banche italiane e, più in generale, sul cambiamento organizzativo in una situazione che richiede di ripensare le stesse modalità del business alla luce di un contesto particolarmente sfidante è di grande interesse perché "tra i profili di criticità" va annoverato anche "un appannamento della funzione organizzazione, sicuramente nelle grandi banche ma non solo. In Italia e

Vi è poi un ulteriore aspetto critico del decentramento organizzativo: si tratta della rilevanza della valutazione dei comportamenti manageriali e professionali. Valutare i Responsabili di business tramite i risultati economico-finanziari, a cui fare corrispondere forme di remunerazione variabile e incentivi, è coerente con l'obiettivo di favorire la motivazione e l'imprenditorialità di questi manager soprattutto quando la sfida competitiva non è semplice; ma va pure considerato che ampie autonomie organizzative concesse alle business unit, libere di auto-organizzarsi, riduce la trasparenza del loro funzionamento interno, la cui conoscenza resta pur sempre utile per le DO e il vertice aziendale, anche quando le performance del business siano positive. Vi è, infatti, da chiedersi quale sia in ogni momento il grado di efficienza/efficacia dei singoli processi e dell'organizzazione interna delle Divisioni/unità di business, e se l'efficienza/efficacia possa essere in qualche modo migliorata.

Ci si può chiedere, in altro aspetto, quale sia il "rischio organizzativo" delle scelte di auto-organizzazione; cioè a dire: quale sia il grado di coerenza tra procedure, processi, microstruttura, competenze, natura e strategia del business; possibili incoerenze e violazioni delle norme interne e di quelle della Vigilanza possono generare una rischiosità nascosta con possibili ricadute pregiudizievoli anche nei confronti di altri business. Ma vi è da guardare anche a una prospettiva più ottimisti-

all'estero indistintamente." Questa "eclissi (parziale)" della funzione organizzazione negli ultimi dieci/quindici anni ha sollecitato nuove linee di indirizzo della supervisione da cui "sono scaturite una nuova cultura, normative e prassi di supervisione particolarmente rilevanti sul piano organizzativo: il rafforzamento della centralità e della qualità professionale degli organi di amministrazione e indirizzo strategico; il ruolo del senior management e in particolare delle cd *c-suit* (CEO, CFO, CRO; COO, CDO); i processi per la definizione del RAF integrato di gruppo; il sistema dei controlli interni a tre linee di difesa; l'IT per una gestione più accurata, integrata e tempestiva dei dati relativi al governo dei rischi. La rilevanza dell'organizzazione (struttura, processi, procedure e sistemi) ai fini della sana e prudente gestione spiega l'attenzione riservata al tema sia dalla normativa prudenziale sia dalle prassi di supervisione." Cfr. De Polis (2015).

ca: la conoscenza delle innovazioni che una Divisione è in grado di produrre può essere utile ad altre Divisioni e alla banca nel suo complesso; ragione per cui è opportuno che questa conoscenza sia acquisita dal vertice aziendale e circoli a livello aziendale. Una soluzione può essere quella di dotare l'assetto multidivisionale di meccanismi trasversali con cui permettere lo scambio, tra le unità di business e tra queste e le unità di staff centrali, di informazioni, di esperienze e di idee.

Una parte della letteratura organizzativa ha, in effetti, da tempo messo in luce i pericoli dell'eccessivo decentramento divisionale nonché di una rigida separazione tra i business: la riduzione delle relazioni interdivisionali, indebolendo l'interscambio informativo e delle idee di innovazione, non promuove l'apprendimento aziendale che si regge sul confronto di esperienze e punti di vista diversi: quale rimedio, si suggerisce di andare verso il *modello divisionale a rete*, in cui, appunto sono previsti meccanismi di integrazione orizzontale, anche informali, tra le unità di business (Whittington, Mayer 2000).

Conclusioni

I modelli di business delle banche, sia in Europa sia in Italia, stanno subendo processi evolutivi sollecitati dal perdurare della crisi economica e dalla nuova regolamentazione e supervisione che induce a misure di efficientamento, ma un importante driver del cambiamento dovrebbe essere anche l'orientamento a soddisfare le esigenze dell'economia nel riprendere la strada della crescita. Da questo punto di vista, emerge la necessità di percorsi di aggiustamento dell'offerta dei servizi creditizi e finanziari a favore soprattutto del sostegno degli investimenti e dell'innovazione delle imprese: due componenti essenziali per il rilancio sostenibile dell'economia, dei redditi e dell'occupazione.

La prospettiva è quella della riduzione dell'intermediazione creditizia tradizionale, dello sviluppo della finanza per l'innovazione e della crescita dei circuiti dei mercati finanziari. Così il cambiamento dei modelli

di business si intreccia con l'evoluzione dei sistemi finanziari che vedono in Europa, ma non ancora in Italia, il ridimensionamento dell'intermediazione bancaria e lo sviluppo dei mercati e degli intermediari non bancari.

Questa trasformazione è stimolata indirettamente dal quadro normativo sulla stabilità che ha imposto alle banche incrementi patrimoniali con l'effetto di rendere più arduo il conseguimento di soddisfacenti livelli di redditività nelle attività tradizionali. Ne può derivare una più equilibrata distribuzione dei rischi fra le varie componenti del sistema finanziario, e una maggiore varietà di canali di finanziamento a disposizione delle imprese. Le banche, indotte a contenere l'espansione dell'attività creditizia, dati i vincoli di capitale, potranno meglio sopportarne i rischi e sviluppare servizi finanziari che assorbono meno capitale, oltre ad adottare modelli organizzativi con cui migliorare l'efficienza operativa.

Le leve dell'organizzazione e della tecnologia sono determinanti nel rendere sostenibili gli attuali e i nuovi business model delle banche. Ne segue che le performance non possono essere semplicemente ricondotte alle combinazioni di strutture dell'attivo e del passivo.

Una particolare letteratura si è negli ultimi anni focalizzata sulla visione finanziaria dei modelli di business per verificare come le banche hanno modificato la loro condotta dopo la crisi del 2007-2008. E le autorità di vigilanza si mostrano interessate ai modelli di business e alle rispettive performance al fine della valutazione dei rischi che i vari modelli comportano e della loro sostenibilità economica. Appare del tutto evidente come non si possa confinare la definizione dei business model nella sola visione finanziaria.

I profili finanziari costituiscono una cornice in cui le banche si trovano a modellare e a rimodellare le loro strategie di portafoglio e quindi sono un vincolo di cui devono tenere conto sia le banche monobusiness sia quelle multibusiness nella gestione delle interrelazioni fra le aree di affari e nel monitoraggio dei rendimenti/rischi. Ma gli assetti strutturali, i sistemi operativi, i modelli di management, la cultura aziendale sono

profili qualificanti dei modelli di business, che esprimono il "come" la banca li gestisce in modo più o meno efficiente e competitivo. Infatti, analoghi modelli di intermediazione possono produrre performance diverse proprio in rapporto ai modelli organizzativi e di management.

In questo contributo abbiamo sottolineato l'importanza di integrare la visione finanziaria con quella organizzativa e l'analisi svolta ha fatto emergere una serie di interrogativi sull'evoluzione dei modelli di business delle banche italiane. Se le verifiche empiriche hanno evidenziato in Europa una migrazione verso il modello del retail banking tradizionale, questo modello rappresenta nella gran parte delle banche italiane il core business. Poiché si tratta di un business in cui l'attività creditizia predomina, con i relativi rischi, e il rafforzamento patrimoniale non ne favorisce la redditività, le banche e i gruppi bancari italiani sono alle prese con azioni di snellimento organizzativo per comprimere i costi.

La dinamica del cambiamento organizzativo al fine della riduzione dei costi si è accentuata negli ultimi anni come emerge chiaramente da un nostro sondaggio, interessando trasversalmente tutti i business, non solo il retail. Le Direzioni Organizzazione si trovano con un forte aumento della complessità da gestire e tendono al decentramento di compiti organizzativi nei confronti dei Responsabili delle business unit. Ciò rende più rapido il cambiamento e può favorire l'identificazione di soluzioni migliori anche sul piano della differenziazione competitiva ma genera un frazionamento del cambiamento che indebolisce la governance unitaria dei rischi. Peraltro, i rispondenti al sondaggio dichiarano che occorre migliorare le competenze organizzative disponibili presso sia le Divisioni/unità di business sia le Funzioni aziendali, comprese quelle di controllo. La cultura organizzativa aziendale deve quindi essere ampiamente rafforzata.

Ma la focalizzazione sulla compressione dei costi e la razionalizzazione organizzativa non bastano se lo scenario è quello di un sistema finanziario che andrà nella direzione di una riduzione dell'intermediazione creditizia a favore dei mercati e degli intermediari non bancari. Le banche e i gruppi bancari dovrebbero guardare pertan-

to a più lungo termine, agli scenari del rilancio economico del nostro Paese e ai nuovi bisogni finanziari adottando coraggiosi riassetti strategico-organizzativi e business model che vadano in tale direzione. Una sfida certamente non facile perché comporta di gestire l'esistente andando verso il nuovo.

Tuttavia, dalle evidenze della nostra indagine sul cambiamento organizzativo, non pare che le banche e i gruppi bancari italiani avvertano la minaccia di un calo significativo dell'intermediazione tradizionale e al tempo stesso stiano considerando le nuove opportunità che si dischiudono - guardando alla crescita economica - nelle attività di sostegno dell'innovazione delle imprese e nel finanziamento degli investimenti. Poiché i rischi di queste attività non sono sostenibili dal modello della banca commerciale, si prospettano migrazioni verso modelli di business diversificati o specializzati nell'investment banking (non per fare trading speculativo) a favore del finanziamento dell'economia reale. Se le nostre considerazioni sullo scenario sono realistiche, è lecito prevedere che si apra per le banche italiane una fase di profondo cambiamento.

Bibliografia

ALTUNBAS Y., MANGANELLI S., MARQUES-IBANEZ (2011), Bank risk during the financial crisis: do business models matter? *ECB Working Paper* 1394.

AYADI R., ARBAK E., DE GROEN W.P. (2011), *Business Models in European Banks: and Business Models: A Pre- and Post-Crisis Screening*, Centre for European Policy Studies.

AYADI R., ARBAK E., DE GROEN W.P. (2012), *Regulation of European Banks and Business Models: Towards a new Paradigm?*, Centre for European Policy Studies.

AYADI R., DE GROEN (2014), *Banking Business Models Monitor 2014*, Centre for European Policy Studies.

AMIT R., ZOTT C. (2005), *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*, Insead Working Paper Series, december.

AMIT R., ZOTT C. (2011), The business model, *Journal of management*, 37(4).

BANCA D'ITALIA (2014), *Guida per l'attività di vigilanza*, 6° aggiornamento del 23 luglio.

BARAVELLI M. (1982), La struttura organizzativa della banca, in MOTTURA P. (a cura di), *Struttura organizzativa, controllo di gestione e marketing nella banca*, Giuffrè.

BARAVELLI M. (1997), a cura di, *Le strategie competitive nel corporate banking*, Egea.

BARAVELLI M. (2003), *Strategia e organizzazione della banca*, Egea.

BARAVELLI M. (2007), *Le nuove frontiere dell'organizzazione della banca*, Newfin Ricerche, 97, Università Bocconi.

BARAVELLI M. (2011), *La banca multibusiness. Evoluzione e innovazione dei modelli strategici e organizzativi nell'industria finanziaria globalizzata*, Giappichelli.

BARAVELLI M. (2014), *La finanza di distretto. Il ruolo del sistema bancario nella trasformazione e nel rilancio dei distretti industriali*, Giappichelli.

BARAVELLI M., OMARINI A. (2005), a cura di, *Le strategie competitive nel retail banking. Segmentazione della clientela, modelli organizzativi e politiche commerciali*, Bancaria Editrice.

BARAVELLI M., PESIC V. (2015a) Dinamiche strategiche e organizzative nelle banche italiane. Il ruolo delle Direzioni Organizzazione, *Bancaria*, n. 3.

BARAVELLI M., PESIC V. (2015b), Verso un nuovo paradigma della gestione organizzativa nelle banche italiane. Quale futuro per le Direzioni organizzazione, *Bancaria*, n.4.

BARBAGALLO C. (2015), La vigilanza bancaria unica: sfide ed opportunità, *ABI- Unione Bancaria e Basilea3 – Risk & Supervision*, 23 giugno.

- CAPPELLIN R., BARAVELLI M., BELLANDI M., CAMAGNI R., CICIOTTI E., MARELLI E. (2015), a cura di, *Investimenti, innovazione e città. Una nuova politica industriale per la crescita*, Egea.
- CASADESUS-MASANELL R., RICART J.E.(2010), From Strategy to Business and onto Tactic, *Long range planning*, 43(2).
- CHESBROUGH H., ROSEMBLOOM R.S. (2002), The role of the business model in capturing value from innovation, *Industrial and corporate change*, 11(3).
- CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet.
- DE POLIS S. (2015), L'approccio di vigilanza alla funzione organizzazione nelle banche: tra business ed esigenze di governo. L'uscita dall'eclissi parziale, *Luiss Guido Carli*, 2 luglio.
- EBA (2014), *Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation (SREP)*, 19 december.
- FERSTL R., SERES D.(2012), Clustering Austrian Banks' Business Models and Peer Groups in the European Banking Sector, *Financial Stability Report 24. Oesterreichische Nationalbank*.
- GEORGE G, BOCK A.J. (2011), *The Business Model in Practice and its Implication for Entrepreneurship Research*, Entrepreneur theory and practice, 35(1).
- GODDARD J., MOLYNEAU P., WILSON J.O.S., TAVAKOLI M. (2007), European banking: An overview, *Journal of Banking & Finance*, 3.
- INVERNIZZI G. (2014), *Le strategie competitive*, McGraw-Hill Education.
- LEAVEN L., LEVINE R. (2007), Is there a diversification discount in financial conglomerates, *Journal of Financial Economics* 85.
- MAGRETTA J.(2002), *Why business model matter*, Harvard Business Review- LA English.
- MCMILLAN I.C., THOMPSON J.D. (2010), Business model, *Long range planning*, 43(2/3).
- NORMANN R.(1977), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y. (2010), *Business model generation*, Wiley- La German.
- RICHARDSON J.(2008), The business model, *Strategic change*, 17(5/6).
- ROENGPITYA R., TARASHEV N., TSATSAROIS K.(2014), I modelli di business delle banche, *Rassegna trimestrale BRI*, dicembre.
- WHITTINGTON R., MAYER M. (2000), *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*, Oxford University Press.