

POSITION PAPER N° 21
LAVORO CONGIUNTO AIFIRM – APB



Business Model e SREP: il ruolo del CRO e del CFO

AIFIRM
Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers

APB
**Associazione Italiana per la Pianificazione e il
Controllo di Gestione nelle Banche, nelle Società Finanziarie
e nelle Assicurazioni**

Maggio 2020

AIFIRM E APB RINGRAZIANO

IL COORDINATORE DELLA COMMISSIONE

- **Maurizio Vallino** | Direttore responsabile Risk Management Magazine – Banca Carige

I COORDINATORI DEI TRE GRUPPI DI LAVORO

- **Maurizio Baravelli** | Università La Sapienza
- **Simona Cosma** | Università del Salento
- **Marco Di Antonio** | Università di Genova
- **Corrado Meglio** | Banca di Credito Popolare
- **Fernando Metelli** | Albaleasing
- **Laura Nieri** | Università di Genova

GRUPPO DI LAVORO CONGIUNTO

- **Francesca Bernè** | Banca Popolare Cividale
- **Carmine Candolfo** | Ubibanca
- **Doriana Cucinelli** | Università Milano Bicocca
- **Emanuele De Meo** | Unipol Sai
- **Emanuele Diquattro** | BAPR
- **Luca Foschi** | La Cassa di Ravenna
- **Rossano Giuppa** | BCC di Roma
- **Adele Grassi** | Vice Presidente APB
- **Miriam Lazzari** | La Cassa di Ravenna
- **Stefano Massone** | Banca Carige
- **Lorenzo Nobile** | Ubibanca
- **Diego Onorato** | IntesaSanpaolo
- **Valerio Pesic** | Università La Sapienza
- **Ivano Traina** | Ubibanca
- **Antonella Trocino** | APB
- **Mario Vellella** | Poste Italiane

Si ringraziano altresì per le utili indicazioni fornite: Fabio Verachi, Luca Bocca, Roberto Tridente, Anna Cornaglia di Intesa San Paolo, Alessio Pentola di UBI e Alessandro Simonazzi di BPER nonché tutti i partecipanti alla Commissione

COORDINAMENTO PROMETEIA

- **Marina Di Jani** | Referente e coordinamento
- **Stefania Olivetti** | Referente e coordinamento
- **Stefano Barozzi** | Supporto operativo
- **Maurizio Pierigè** | Partner responsabile



INDICE DEL DOCUMENTO

SOMMARIO

INTRODUZIONE	7
Obiettivi e genesi del Position Paper	7
La struttura del Position Paper e temi trattati	7
1 PARTE 1 - MODELLI DI BUSINESS: DEFINIZIONE E COMPONENTI. DALLA LETTERATURA AZIENDALE A QUELLA BANCARIA (MAURIZIO BARAVELLI)	10
1.1 Introduzione	10
1.2 Le definizioni di modello di business	11
1.2.1 Visione olistica dei modelli di business e sensemaking	17
1.2.2 L'innovazione del disegno di modello di business e la business model innovation	17
1.3 Le componenti del modello di business: gli apporti della letteratura strategica e organizzativa	20
1.3.1 Le componenti basiche e gli approcci normativi e discrezionali	21
1.3.2 Modelli di business e approcci teorico-sistemic	25
1.3.3 Modello di business, variabili intangibili e organizzazione	31
1.4 Il "modello di management" quale componente del modello di business	32
1.4.1 Relazioni di coerenza tra modello di management e modello di business: il "rischio di modello di management"	34
1.5 Modello di business e tecnologia	36
1.5.1 Modello di business, tecnologia e scenario competitivo	38
1.6 Modello di business, capacità dinamiche e knowledge management	39
1.7 Modello di business e componenti economico-finanziarie	41
1.8 "Modelli operativi" a supporto della gestione dei modelli di business	42
1.8.1 Modello RCOV	43
1.8.2 Modello CANVAS	44
1.9 Centralità del modello di business nel governo aziendale e ruolo della strategia	46
1.10 I modelli di business nel settore bancario e finanziario	51
1.10.1 Definizioni, approcci e analisi qualitativa	51
1.10.2 Modello di business e "visione finanziaria"	51
1.10.3 L'analisi qualitativa e la rilevanza degli intangibile	53
1.10.4 La "visione finanziaria" dei BM e le indagini sui bilanci bancari	55
1.10.5 Limiti del filone delle verifiche finanziarie	58

1.11	Modello di business e Vigilanza bancaria: componenti e paradigma ASOP	61
1.12	Il modello di business nelle banche italiane: le evidenze di una survey	63
2	PARTE 2 – BUSINESS MODEL ANALYSIS E RISCHIO STRATEGICO (MARCO DI ANTONIO E LAURA NIERI)	66
2.1	Introduzione	66
2.2	L'evoluzione della regolamentazione prudenziale in tema di business model, strategia e rischio strategico	66
2.2.1	L'analisi del modello di business (Business Model Analysis) secondo le linee guida SREP	67
2.2.1.1	Evoluzione dei modelli di business e conformità normativa	73
2.2.2	L'informativa sul Business Model richiesta ai sensi del secondo pilastro	76
2.2.3	L'informativa sul Business Model richiesta dalle altre fonti normative	77
2.3	L'analisi del Business Model	83
2.3.1	Una proposta di modello gestionale: l'"Internal Strategic Adequacy Assessment Process" (ISAAP)	83
2.3.1.1	Identificazione del Business Model della banca	84
2.3.1.2	Analisi del Business Mix della banca	84
2.3.1.3	Approcci per la costruzione dei Peer group	85
2.3.1.3.1	L'evidenza empirica sui modelli di business nel settore bancario europeo	85
2.3.1.3.2	Il confronto con i gruppi strategici	87
2.3.1.3.3	L'applicazione delle metodologie di machine learning	87
2.3.1.4	Analisi dell'ambiente esterno	90
2.3.1.5	Valutazione della sostenibilità del Business Model	91
2.3.1.6	Analisi strategica interna della banca	91
2.3.1.7	Analisi della strategia e dei piani finanziari	92
2.3.1.8	Valutazione della viabilità e sostenibilità della strategia a livello di business area	93
2.3.1.9	Valutazione della viabilità e sostenibilità della strategia di portafoglio	94
2.3.2	L'implementazione dell'ISAAP	94
2.3.2.1	La scelta metodologica	94
2.3.2.2	L'orizzonte temporale dell'ISAAP	95
2.3.2.3	Una nota organizzativa	96
2.3.3	L'analisi del Business Model: logiche, strumenti e processi. L'esperienza delle banche	97
2.3.4	Gli impatti della normativa sul cambiamento dei processi di analisi del Business Model	101
2.4	Rischio strategico e di business model	106
2.4.1	Il rischio strategico: elementi introduttivi e definitori	106
2.4.1.1	Introduzione	106
2.4.1.1.1	Il Rischio strategico nella visione della regolamentazione, degli organismi di settore e della dottrina	107
2.4.1.2	Rischio strategico e rischio di business	108
2.4.1.3	Rischio strategico e rischio di modello di business	110
2.4.1.4	La definizione di rischio strategico nella prassi delle banche	112
2.4.1.5	Riflessioni e suggerimenti	114
2.4.2	Strumenti e processi di valutazione del rischio e relativi presidi	115
2.4.2.1	L'esperienza delle banche	115
2.4.2.2	Obiettivi e problemi	118
2.4.2.3	Tecniche di valutazione quantitative	119
2.4.2.4	Tecniche di valutazione qualitative	121

2.4.2.5	Valutazione comparata e utilizzo integrato dei due approcci	123
2.4.3	Misurazione, monitoraggio e mitigazione del rischio di business: il caso Poste Italiane spa - Patrimonio Separato Bancoposta	124
2.4.3.1	Aspetti definitori	124
2.4.3.2	Presidi di monitoraggio e mitigazione del rischio	125
2.4.3.3	L'analisi del modello di Business dalla compliance normativa a strumento di gestione del rischio strategico	126
2.4.3.4	L'Ebit@Risk dell'Intermediario	129
2.4.4	Modelli concettuali per il governo del rischio strategico	133
2.4.4.1	Il modello di generazione del rischio	134
2.4.4.2	Il modello di classificazione del rischio	135
2.4.4.3	Il modello di governo del rischio	135
2.5	Il contributo del controllo di gestione alla scelta e alla realizzazione del business model	141
2.5.1	Il contributo ex ante: analisi delle alternative e scelta del business model	141
2.5.1.1	Il contributo nella messa in pratica del business model identificato	143
2.5.1.2	Il contributo ex post: la realizzazione del business model	144
2.6	Applicazione del principio di proporzionalità: le possibili semplificazioni nell'analisi del business model e nella valutazione del rischio	146
2.6.1	Business model analysis e banche less significant di minori dimensioni: alcune riflessioni sullo stato dell'arte e sull'evoluzione attesa	146
3	PARTE 3 - IDENTIFICAZIONE DI RUOLI E RESPONSABILITÀ NELL'AMBITO DELLA GESTIONE E DELL'ANALISI DEL MODELLO DI BUSINESS (SIMONA COSMA)	150
3.1	Introduzione	150
3.2	Ruoli e responsabilità nella prospettiva regolamentare	150
3.2.1	Il ruolo dell'organo con funzione di supervisione strategica	153
3.2.2	Il ruolo del CRO e del CFO	155
3.2.3	Il ruolo degli altri attori aziendali	158
3.3	Integrazioni con gli altri processi critici: RAF/ICAAP/ILAAP	159
3.4	Le relazioni interfunzionali	160
3.5	Competenze e skill nella definizione e gestione del rischio di modello di business	163
3.6	Meccanismi di valutazione e incentivazione	166
3.7	I supporti e sistemi informativi: esigenze ed implicazioni	171
3.8	L'interlocuzione con la Vigilanza relativamente al processo di BMA in ambito SREP	173
3.9	La complessità organizzativa nell'interlocuzione con la Vigilanza relativa al processo di BMA	176
3.10	Problematiche / criticità organizzative da risolvere	179
	CONCLUSIONI	181

4	BIBLIOGRAFIA	189
5	INDICE DELLE FIGURE	197
6	INDICE DELLE TABELLE	199

INTRODUZIONE

Obiettivi e genesi del Position Paper

I lavori del Position Paper “*Business Model e SREP: il ruolo del CRO e del CFO*” (di seguito “**Position Paper**”) hanno preso avvio con l’obiettivo di analizzare i modelli di business delle banche alla luce *Guidelines on the revised common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) and supervisory stress testing* (Final Report EBA /GL/2018/03).

Tali Linee Guida descrivono, infatti, le modalità con le quali i *regulators* (in Italia BCE e Bankit) valutano la solidità delle Banche nel processo SREP che si basa, come è noto, su quattro pilastri di analisi: il modello di business, la *governance*, la capitalizzazione e la liquidità.

Dal confronto con i *regulators* sui quattro citati temi di analisi scaturiscono le SREP *Letters* che, tra l’altro, impongono gli obiettivi di patrimonializzazione per le singole banche; tale aspetto ha portato il tema della valutazione del *Business model* all’attenzione dei CRO, tenuto anche conto che la tassonomia di valutazione proposta dall’EBA si presta alle analisi logico-matematiche tipiche del *risk management*.

La consapevolezza che i temi di *Business Model* non facciano parte dell’usuale terreno di competenza del CRO ha portato, a valle della I Convention AIFIRM Regione Lazio tenutasi su questo tema all’Università Sapienza di Roma nel giugno 2018, a creare una Commissione congiunta con APB grazie ad un accordo raggiunto tra Maurizio Vallino (direttore AIFIRM) e Bruno Maineri (Presidente APB).

Il Presente Position Paper, pertanto, riassume le due view: quella più consolidata ed orientata al mercato dei Pianificatori e quella più giovane ed orientata al confronto con la Vigilanza dei Risk Managers.

Per dare completezza al lavoro abbiamo fatto lo sforzo di unire in un unico lavoro i due aspetti e, come evidente, abbiamo scoperto di avere tassonomie e strutture definitorie differenti che affondano le radici in due terreni non contigui quali quelli del confronto con il mercato (la Pianificazione) e quello del confronto con i *regulators* (il Risk Management).

Nel dettaglio la Parte 1 rappresenta la cultura della Pianificazione mentre le Parti 2 e 3 rappresentano la cultura del Risk Management.

La struttura del Position Paper e temi trattati

Il Position Paper è articolato in tre parti che sono state sviluppate da tre distinti sottogruppi; a supporto delle sessioni di confronto e delle analisi condotte dalla Commissione, il Gruppo di Lavoro ha predisposto collegialmente un apposito questionario di indagine che è stato somministrato alle principali realtà bancarie italiane¹.

Tale *survey* ha avuto come focus di approfondimento:

- l’inquadramento delle principali prassi adottate dalle banche nella definizione dei propri “modelli di business” e la rilevazione dei possibili approcci metodologici di analisi;
- la valutazione degli impatti dell’introduzione della BMA prevista dalla regolamentazione SREP sui contenuti di analisi dei modelli di business e sulle modalità di interlocuzione con il Regulator;
- la verifica:
 - del perimetro dei principali rischi connessi alla strategia ed al modello di business considerati dalle banche;
 - del livello di importanza attribuito ai vari fattori di rischio connessi alla strategia ed al modello di business;

¹ In termini di adesione, hanno partecipato 14 Istituti Bancari, suddivisi equamente tra banche vigilate da BCE e banche vigilate da Banca d’Italia. Il campione intervistato ha garantito una copertura superiore alla metà degli attivi del sistema bancario nazionale.

- o delle metodologie in uso per la valutazione, il monitoraggio e la gestione dei rischi connessi alla strategia ed al modello di business;
- la formalizzazione delle principali attribuzioni (ruoli e responsabilità) degli Organi/ funzioni aziendali nella definizione delle strategie e del modello di business e nella gestione dei rischi ad essi connessi.

Con riferimento alla **Parte 1** - frutto del lavoro di Maurizio Baravelli - si precisa che:

- la nozione di modello di business considerata si riferisce alla letteratura sullo *strategic management* che si richiama alla logica dell'impresa, ossia al modo con cui l'impresa opera nel mercato, compete e crea valore per i suoi stakeholder affrontando i temi della creazione di valore e delle sue modalità di creazione;
- il riferimento al rischio di modello, inoltre, si discosta dal concetto di rischio strategico utilizzato nelle Parti successive che trae spunto dalla normativa Icaap.

La Parte 1 si compone di 12 paragrafi come di seguito descritto:

- i paragrafi 1.1 e 1.2 affrontano i temi della letteratura e gli aspetti definitori;
- i paragrafi 1.3 -1.9 trattano le componenti del modello di business e gli approcci normativi e discrezionali, i temi del modello di management, i modelli operativi e il ruolo del Business Model nel governo dell'azienda e della strategia;
- i paragrafi 1.10 e 1.11 analizzano le peculiarità dei modelli di business nel settore bancario e finanziario;
- il paragrafo 1.12 presenta infine le risultanze di una *survey*, realizzata a supporto di questo *position paper*, su come le banche e i gruppi bancari italiani ricorrono attualmente allo strumento concettuale e operativo del BM nell'attività di pianificazione oltre che per gli obblighi normativi.

La **Parte 2** - sulla quale hanno lavorato Marco Di Antonio, Laura Nieri, Maurizio Vallino, Doriana Cucinelli, Emanuele De Meo, Emanuele Di quattro, Adele Grassi, Antonella Trocino, Prometeia - si focalizza sui processi di analisi e valutazione del modello imprenditoriale e della strategia, da un lato, e del rischio strategico, dall'altro lato con l'obiettivo di:

- identificare e proporre una metodologia di analisi del modello di business e della strategia coerente sia con i principi teorici di strategia aziendale sia che con le linee guida del regolatore;
- fornire una ricognizione delle prassi più diffuse all'interno del sistema bancario italiano.

Il principale contributo della parte è pertanto rappresentato dall'individuazione di una metodologia che consenta alla banca di rendere più efficace il dialogo con il supervisore, e, al tempo stesso, di aumentare l'efficacia dell'attività di pianificazione strategica e di bilanciamento tra i risultati economici finanziari e i rischi connessi, evidenziando altresì i margini di miglioramento rispetto all'attuale prassi.

La parte è così strutturata:

- il paragrafo 2.2 contiene una disamina delle disposizioni regolamentari che attengono l'analisi del modello di business e della strategia nonché del rischio strategico;
- il paragrafo 2.3 illustra criteri e metodi proposti per la valutazione della sostenibilità della strategia e del modello imprenditoriale e fornisce una rappresentazione delle prassi operative attualmente seguite da un campione di banche italiane, evidenziando tra l'altro in che modo esse sono state influenzate dalla crescente attenzione del supervisore per aspetti di questo;
- il paragrafo 2.4, partendo da una riflessione sulla definizione stessa di rischio strategico, analizza le metodologie qualitative quantitative per la sua valutazione e propone un modello gestionale di valutazione e governo del rischio strategico;
- il paragrafo 2.5 approfondisce il contributo del controllo di gestione alla scelta e alla realizzazione del modello di business;
- il paragrafo 2.6 analizza il processo di valutazione del BM, della strategia e del RS nell'ottica delle banche di minori dimensioni alla luce del principio di proporzionalità, suggerendo possibili semplificazioni.

La **Parte 3** – alla quale hanno contribuito Simona Cosma, Lorenzo Nobile, Diego Onorato, Miriam Lazzari, Evandro Menna, Carmine Candolfo, Stefano Massone, Valerio Pesic, Prometeia - si propone di identificare le implicazioni e i principali bisogni organizzativi generati dalla richiesta regolamentare di effettuare la BMA e la valutazione del rischio strategico.

In particolare, in questa parte del lavoro, si intende mettere a fuoco:

- ruoli e responsabilità degli attori organizzativi principalmente coinvolti nella BMA e nella valutazione del rischio strategico, coerentemente con le indicazioni regolamentari (paragrafo 4.2);
- le implicazioni della BMA e della valutazione del rischio strategico sulla profondità della struttura organizzativa attraverso l'analisi delle relazioni interfunzionali e dei meccanismi/momenti di integrazione/coordinamento necessari (paragrafi 4.3 e 4.4);
- le competenze/skill che si rivelano "distintive" per assicurare una gestione ottimale del rischio strategico e un'analisi del business model efficace (paragrafo 4.5).
- I meccanismi di valutazione/incentivazione in grado di innescare un circolo virtuoso in termini di minimizzazione del rischio strategico/massimizzazione degli obiettivi di redditività di breve e lungo periodo (paragrafo 4.6).
- Le esigenze che il sistema informativo e i supporti tecnologici dovrebbero soddisfare per consentire un'accurata BMA ed una tempestiva intercettazione e valutazione del rischio strategico (paragrafo 4.7).
- Le implicazioni dell'interlocuzione con le autorità di vigilanza nell'ambito della BMA in termini di attori organizzativi coinvolti e impegno richiesto (paragrafi 4.9 e 4.9).
- Le problematiche/criticità sul fronte strategico/organizzativo che emergono da una prima lettura trasversale degli aspetti indagati (paragrafo 4.10).

I paragrafi si articolano, in linea di massima, secondo una struttura comune che prevede lo sviluppo dell'analisi secondo diverse prospettive: una prospettiva teorica, volta a delineare le risposte organizzative che soddisferebbero le richieste regolamentari in un modello ottimale; una prospettiva empirica, volta a mettere in evidenza lo stato dell'arte nell'operatività delle banche italiane sulle diverse dimensioni indagate secondo quanto emerso dalla survey; una prospettiva critica, volta a identificare i gap, ossia i fabbisogni non ancora risolti nell'operatività delle banche italiane che potrebbero garantire un'immediata realizzazione del modello ottimale di BMA e valutazione del rischio strategico.

1 PARTE 1 - MODELLI DI BUSINESS: DEFINIZIONE E COMPONENTI. DALLA LETTERATURA AZIENDALE A QUELLA BANCARIA (MAURIZIO BARAVELLI)

1.1 Introduzione

Nell'ultimo decennio la letteratura sui modelli di business (BM) si è accresciuta con riguardo sia ai contributi teorici sia alle applicazioni operative che interessano la pratica manageriale. La ricerca e il contributo della pratica hanno consentito di giungere, nonostante differenze per la verità più nominalistiche che sostanziali, a visioni in buona parte condivise e convergenti soprattutto dal punto di vista del concetto di business model e delle sue componenti.

Con questi progressi si è fatta chiarezza su molti aspetti teorico-pratici e il quadro di riferimento oggi disponibile può essere utilmente utilizzato nel campo della ricerca e a fini operativi.

La nozione di BM che riteniamo di considerare in questo contributo è quella della letteratura sullo *strategic management* che si richiama alla logica dell'impresa, cioè al modo con cui l'impresa opera nel mercato, compete e crea valore per i suoi stakeholder. Pertanto sono due gli elementi da sottolineare:

- il primo è la creazione di valore. Questa riguarda non solo gli azionisti ma tutti i portatori di interesse a cominciare dalla clientela;
- il secondo è la modalità con cui l'impresa crea valore cioè la logica con cui l'impresa funziona e al tempo stesso compete sul mercato. Pertanto ogni BM che crea valore sottende una propria logica.

Creare un BM o innovare un BM significa definire la sua logica e poi implementarla. Per usare un'altra terminologia, alla base di ogni BM vi è un'*idea di business* cioè una definita "formula di impresa" capace di produrre valore.

La rilevanza del concetto di BM, anche a fini operativi, risiede proprio nella sintesi che esso racchiude nel "come" fare profitti e competere con un dato business. Da un lato viene indicato il business in cui si opera, dall'altro lato si precisa la modalità operandi.

Partendo da questa definizione, che nella sua essenzialità può essere condivisa, la discussione concettuale del modello di business può avvenire con una serie di precisazioni e distinzioni che è opportuno premettere per meglio chiarire il quadro teorico che sarà sviluppato in questa Prima parte.

Una di queste è la distinzione del concetto di modello di business rispetto al concetto di strategia di impresa. Il concetto di strategia può essere visto come sostanzialmente simile a quello di BM ma in realtà vi sono tali molteplici definizioni di strategia (Mintzberg e Waters, 1995) per cui più di analogia si dovrebbe parlare di strette relazioni. Da questo punto di vista, cioè dei nessi tra i due concetti, si può concordare nel vedere nel BM il risultato della strategia realizzata dall'impresa. Ciò porta a considerare il BM e la strategia come un binomio i cui fattori non sono facilmente separabili ma che è opportuno tenere distinti perché si differenziano sul piano dei contenuti e del loro concreto impiego.

Infatti, il maggiore sviluppo teorico sul BM riguarda la comprensione dei suoi fattori costitutivi, delle relazioni/interrelazioni tra tali fattori, delle modalità con cui il funzionamento del sistema che esse determinano produce valore. Di particolare interesse sono le distinzioni, anche sul piano terminologico, tra le componenti qualitative e le componenti quantitative del BM, come tali componenti interagiscono fra di loro e si integrano in una visione unitaria.

Nel caso della strategia l'attenzione è invece volta soprattutto alle leve con cui l'impresa compete, ai suoi vantaggi competitivi ed al suo posizionamento sul mercato.

Ma bisogna ricordare che il BM è esso stesso uno strumento del governo strategico dell'impresa. Di fatto, l'interesse per il BM, anche nel settore bancario, è aumentato con l'aumento della concorrenza, la globalizzazione e l'innovazione tecnologica. E una discussione teorica sui BM, pur mostrando altre sostanziali motivazioni, non può non considerare le relazioni con il contesto ambientale e le implicazioni competitive.

Gran parte della letteratura sui BM riguarda la questione delle componenti del BM perché la loro scelta è determinante per la definizione della sua configurazione strutturale. E gli elementi di soggettività che si riscontrano da questo punto di vista si spiegano con il diverso grado di criticità attribuito alle stesse componenti che sono soprattutto di tipo qualitativo.

Questa criticità varia al variare delle caratteristiche del contesto ambientale e dei fattori competitivi connessi alle strategie soprattutto di differenziazione che ogni impresa persegue. Inoltre ciò che rileva nella creazione di valore del BM, come sostiene la letteratura, sono soprattutto le modalità di integrazione e soprattutto di interazione e interdipendenza delle componenti. Quindi, un aspetto che va segnalato riguarda l'importanza della definizione e comprensione delle modalità di funzionamento del BM e non tanto e non solo il suo assetto strutturale statico. Da questo punto di vista nella letteratura l'analisi statica dei BM prevale su quella dinamica e ciò rappresenta un limite dell'attuale stato dell'arte in argomento.

Alla luce di questi cenni introduttivi e per affrontare in modo organico i temi che abbiamo sopra richiamato, in questa Prima parte ci proponiamo di presentare anzitutto il quadro delle definizioni di BM che si riscontrano nella letteratura strategica e aziendale (paragrafo 2.2). E ci soffermiamo sulla questione, certamente di grande interesse, anche sul piano pratico e non solo teorico, dell'articolazione delle componenti strutturali dei BM nonché delle loro interrelazioni (paragrafo 2.3). In particolare mostriamo la rilevanza che hanno le componenti qualitative e intangibili, soprattutto quelle di tipo organizzativo. Gran parte della letteratura aziendale ritiene, infatti, le componenti organizzative, variamente specificate, assolutamente determinanti nel configurare e differenziare i BM e nel giustificare le diversità riscontrabili nelle performance. In questo senso, per una visione completa e del BM evidenziamo la criticità del "modello manageriale" (MM), accennato solo per taluni aspetti dalla letteratura sui BM, ma collocabile tra le componenti principali e a maggiore criticità per il funzionamento organizzativo del BM. E introduciamo il concetto di "rischio di MM" quale espressione del più ampio "rischio di modello di business" (paragrafo 2.4). Ciò al fine di una riflessione sulla rilevanza e specificità che può avere il rischio di BM rispetto al rischio strategico. La questione si riallaccia al tema delle distinzioni tra BM e strategia che sarà approfondita nella Parte seconda alla quale rinviamo il lettore.

I profili organizzativi del BM sono approfonditi con riguardo sia al ruolo della tecnologia (paragrafo 2.5) con le relative implicazioni in termini di efficienza e soprattutto di innovazione e competitività, sia alle "capacità dinamiche" del management e al *knowledge management* (paragrafo 2.6), tra i profili più rilevanti del MM.

Proseguendo nella disamina delle componenti dei BM, richiamiamo gli aspetti generali delle componenti economico-finanziarie, viste dalla letteratura sui BM essenzialmente come fattori strumentali alla realizzazione del BM ma che invece si configurano tra le componenti-costitutive e tangibili dei BM bancari (paragrafo 2.7), e presentiamo alcuni "modelli operativi" utilizzabili per la concreta progettazione e gestione dei BM (paragrafo 2.8). Illustriamo quindi i vantaggi dell'uso di tali modelli operativi e i motivi per i quali il BM dovrebbe assumere un ruolo di centralità nel governo aziendale, secondo una logica partecipativa e collaborativa interfunzionale (paragrafo 2.9).

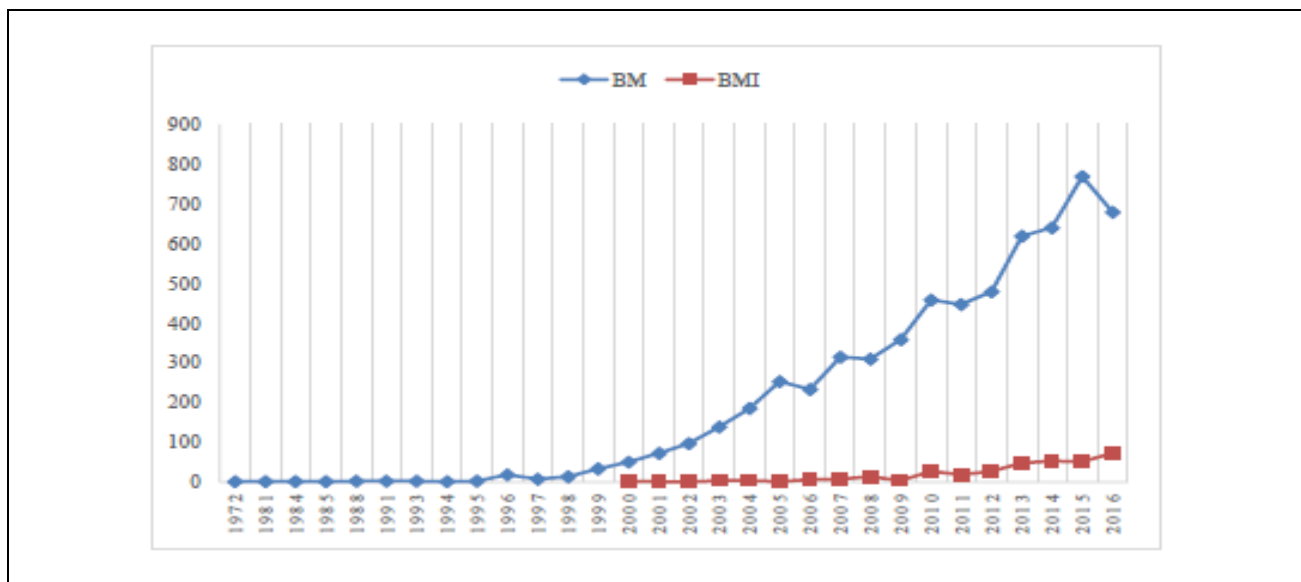
Il percorso di analisi su cui si articola questa Prima parte si completa con riguardo alle relazioni tra la letteratura aziendale sui BM e quella che attiene segnatamente alle banche. La letteratura manageriale bancaria da tempo si occupa dell'analisi dei modelli "strategico-organizzativi" anticipando sostanzialmente il recente concetto di BM che ora viene applicato anche alle banche (paragrafo 2.10). Mettiamo quindi in luce le analogie e le differenze tra la modellistica aziendale e quella bancaria e ci soffermiamo sui limiti conoscitivi e operativi del filone delle cosiddette "indagini finanziarie" sui BM alle quali pare essere in particolare interessato il regolatore. Prendiamo pertanto in esame i principali aspetti sia di analogia che di difformità tra l'approccio teorico sui BM e quello che emerge dalla regolamentazione mostrando la necessità di una convergenza tra l'ottica del management e quella del supervisore (paragrafo 2.11). Presentiamo infine le risultanze di una *survey*, realizzata a supporto di questo *position paper*, su come le banche e i gruppi bancari italiani ricorrono attualmente allo strumento concettuale e operativo del BM nell'attività di pianificazione oltre che per gli obblighi normativi (paragrafo 2.12).

1.2 Le definizioni di modello di business

Può essere interessante ricordare che si è cominciato a discutere di BM dagli anni Novanta del secolo scorso in modo piuttosto disorganico con una molteplicità di definizioni e di approcci che hanno avuto l'effetto di creare un quadro fortemente disomogeneo. Ciò ha alimentato una confusione iniziale sul concetto di BM anche per la diversità dei settori scientifici di appartenenza degli studiosi. Ma al tempo stesso ciò ha contribuito ad arricchire i punti di vista e il dibattito sull'uso del concetto di BM sia sul piano della ricerca sia sul piano operativo. Soprattutto con sviluppo dell'*information technology* nei primi anni Duemila il concetto di BM è diventato molto popolare come area di studio delle *dot com* (Fiel

2013²). Così ha preso avvio una letteratura con migliaia di articoli soprattutto sugli “e-business model”, i “new business model” e gli “internet business model”. Come si vede dalla figura 1, il numero dei saggi sui BM e su quelli innovativi (BMI) registra una crescita partire dagli anni 2000³.

Figura 1 – Numero di contributi della letteratura sui BM e sui BMI



Fonte: Fallahi (2017)

La pratica aziendale ha finito per recepire il BM come strumento manageriale del processo decisionale. E le imprese hanno cominciato a usare il concetto di modello di business quale rappresentazione della struttura aziendale e a considerare il BM un utile framework con cui l’impresa implementa la sua strategia (McGrath, 2010) e crea valore (Osterwalder and Pigneur, 2010).

L’approccio al BM si è fatto pertanto sempre più sistemico. Esso viene generalmente considerato un set di scelte interrelate riguardanti gli elementi strategici e organizzativi dell’impresa: quali la *value proposition*, le attività-chiave, le risorse, i clienti target e i canali con cui raggiungerli (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). Questa visione olistica si è sviluppata al fine di comprendere vari aspetti: non solo il processo di creazione di valore e i *value driver* ma anche le sfide che l’impresa deve affrontare sul piano dell’implementazione della strategia, come i modelli di business si adattano al modificarsi del contesto ambientale, con quali strumenti e pratiche manageriale i BM possono essere innovati.

Di conseguenza, il BM è diventato uno strumento anche per effettuare confronti interaziendali con l’obiettivo di comprendere come imprese dello stesso settore producano valore con la propria “combinazione di elementi” e la propria logica di funzionamento. In questa prospettiva ogni impresa compete in una o più “area di business” con un proprio modello di business producendo valore per il mercato e per se stessa. Pertanto è il corretto equilibrio tra valore esterno e valore interno, che l’impresa contestualmente crea, a determinare la sostenibilità del suo BM.

² Si attribuisce l’origine del termine business model a Peter Drucker (1986) ma le definizioni ricorrono soprattutto tra la fine degli anni Novanta e l’inizio degli anni Duemila.

Con l'aumento dei contributi di ricerca sui modelli di business, si è però accresciuta la necessità di una maggiore chiarezza definitoria. Così la discussione si è ampliata sulle componenti da includere nel BM e sulle le modalità con cui le componenti interagiscono fra di loro e creano valore.

Nonostante la varietà delle proposte che si riscontrano, le definizioni di modello di business della letteratura strategica nella sostanza tendono oramai a convergere sul fatto che il BM è la rappresentazione della logica di funzionamento di un'impresa e delle modalità con cui esso produce valore sia per l'impresa stessa sia per il mercato. La particolare enfasi sulla *value proposition* esprime la finalità del BM nei confronti della clientela e la capacità del BM di creare benefici per il mercato. La creazione di valore⁴ e la *value proposition* ricorrono pertanto nelle definizioni proprio a significare l'importanza della soddisfazione della clientela e al tempo stesso la sostenibilità del BM che deve produrre profitti

Secondo Osterwalder e Pigneur (2010), il BM rappresenta il "come" un'organizzazione crea e distribuisce valore. Il "come" nelle varie definizioni di BM è espresso dall'enfasi che viene data alle componenti. Così anche il profilo organizzativo viene particolarmente evidenziato. Secondo George e Bock (2011) i processi decisionali sono parte essenziale del BM perché le decisioni mantengono e incrementano il vantaggio competitivo e creano valore.

Secondo Magretta (2002), il BM deve evidenziare il valore creato per il cliente e l'abilità dell'organizzazione "to capture value" nel processo di servire i clienti. Zott e Amit (2010) affermano che l'essenza del BM è il sistema di attività (*activity system*) e che nella progettazione del BM occorre tenere conto dei "design element" (contenuto, struttura e governo) che descrivono l'architettura del sistema delle attività e i "design theme" (novità, lock-in, complementarità, efficienza) che descrivono le fonti di creazione di valore del sistema di attività.

Casadesus-Masanell e Ricart (2010) propongono l'analogia con una macchina. Una macchina è composta da un insieme di parti assemblate e interrelate e che funziona in un certo modo e che produce valore per chi la usa. Differenti macchine (come le auto) hanno diverse logiche di funzionamento e creano differente valore. Per creare una macchina occorre considerare le sue componenti e come queste si relazionano fra di loro. Così per comprendere un BM bisogna guardare a ogni componente e comprendere come ognuna si relaziona alle altre.

Definendo il BM, il management compie scelte concrete su come l'organizzazione deve operare al fine di generare determinati effetti. Queste scelte riguardano a) le politiche, b) le attività e c) le strutture di governo. Esse includono le iniziative di marketing, il grado di integrazione verticale, le politiche di prezzo, il sistema di remunerazione, le risorse tangibili le strutture contrattuali. Ogni scelta ha delle conseguenze sul funzionamento dell'impresa. Il BM rappresenta pertanto la logica dell'impresa, il suo modo di operare e come essa crea valore per i suoi stakeholder. Esso è composto di *scelte* e di *conseguenze* derivanti dalle scelte.

Casadesus-Masanel e Ricard (2010) propongono di focalizzare l'attenzione soprattutto sulle interazioni fra le componenti del BM che determinano dei "cicli virtuosi". Infatti, non tutti i BM, come sono strutturati, funzionano in modo soddisfacente e sono anche *viable* nel lungo termine. Le interconnessioni tra gli elementi del BM sono cruciali perché consentono anche una *visione dinamica* del BM.

Nonostante la questione delle interconnessioni e dei *virtuos cycles* sia determinante per la comprensione del funzionamento del BM e di come questo crea valore, la letteratura risulta maggiormente concentrata sulla questione delle componenti del BM che sono in grado di qualificarlo. Pertanto si osserva la tendenza a introdurre nelle definizioni una maggiore articolazione delle componenti descrittive. Ma si tratta pur sempre di approcci astratti perché un conto è restare sul terreno delle definizioni più o meno generali, un conto è l'analisi dettagliata del BM a livello operativo.

D'altra parte, bisogna riconoscere che è proprio dal percorso che hanno subito nel tempo le varie definizioni, secondo l'enfasi dei vari autori sui fattori ritenuti più esplicativi, che si è giunti alla visione attuale del BM. Ma, si ripete, un conto sono le definizioni di BM più o meno articolate, un conto è la rappresentazione delle modalità del loro funzionamento in grado di descrivere il BM in forma dinamica considerando le interconnessioni fra le varie parti componenti. Vista la complessità di tale rappresentazione, la ricerca tende a semplificazioni per cui anche gli autori che richiamano l'importanza

⁴ La creazione di valore può essere intesa nei riguardi non solo degli azionisti e dei clienti ma anche degli altri stakeholder e quindi sul piano sociale (contributo alla crescita territoriale; aumento dell'occupazione e così via). In effetti, la creazione di valore sociale (misurata dal cosiddetto "bilancio sociale") è da tenere presente nella costruzione dei BM quando il consenso sociale è un prerequisito per operare in determinati mercati e settori come nel caso delle banche e degli intermediari finanziari. Infatti vi sono BM bancari, si pensi al credito cooperativo, che fanno presa proprio sui valori sociali dell'attività creditizia al fine della fidelizzazione del proprio target di clientela.

delle interconnessioni/interrelazioni si limitano a quelle ritenute più significative. Nella tabella 1 sono riportate le definizioni di BM con le relative componenti nella letteratura dal 2000 al 2017.

Ma la letteratura sui BM si è anche occupata delle forme che i BM assumono nei vari settori del mondo reale. Si va quindi dalla definizione del “business model concept” (meta-model), alla definizione degli elementi che compongono il modello di business, alla identificazione della tassonomia dei tipi di BM, alla descrizione dei BM di singole imprese e, infine, alla identificazione di quelli che prevalgono nei vari settori.

Occorre quindi distinguere gli approcci ai BM di tipo concettuale dagli approcci di tipo empirico-pratico. Nel corso degli anni il filone di studi e ricerche sui BM si è consolidato passando attraverso diversi step:

- definizione di modello di business;
- indicazione delle componenti (shopping list);
- descrizione degli elementi (building block);
- validazione dei modelli di business (reference model & ontology);
- applicazione del concetto di modello di business (application & conceptual tool).

Sulla questione delle ricadute della letteratura sulla pratica aziendale non sono mancate (ma la questione è ancora aperta) discussioni sulla distinzione tra “business model” e “business process model” (Gordijn et al. 2000). Infatti si è osservato che il concetto di BM nelle imprese non viene sempre correttamente inteso come strumento di analisi e progettazione al fine della creazione di valore e che le imprese fanno spesso l’errore di attribuire al BM il significato di modellizzazione dei processi di business.

Tabella 1 – Definizioni di modello di business e componenti
(in ordine cronologico)

Authors	BM definition	BM components
Mahadevan (2000)	"A unique blend of three streams that are critical to the business. These include the value stream for the business partners and the buyers, the revenue stream, and the logistical stream". (p.59)	Logistical stream Value stream for partners and buyers network Revenue stream
Magretta (2002)	"Business models are, at heart, stories – stories that explain how enterprises work [...] The business model tells a logical story explaining who your customers are, what they value, and how you will make money in providing them that value." (p.4)	Value to customer Customer definition Revenue logic Economic logic
Andrén et al. (2003)	"What, in practice, is usually referred to as a 'business model', composed of three key components: a description of what the company offers to its customers (an offering consisting of products and/or services), who these customers are (market and customer segments), what value is created and how this value is shared between all involved actors (revenue model)". (p.551)	An offering consisting of products and/or services, Market and customer segments Revenue model
Mitchell and Coles (2003)	"A business model comprises the combined elements of "who", "what", "when", "why", "where", "how", and "how much" involved in providing customers and end users with products and services". (p.16)	How to create? Who to create for? Where to operate? What to offer? How much customers pay?
Morris et al. (2005)	"A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets." (p.727)	How do we create value? What is our source of competence? Who do we create value for? How do we make money? How do we competitively Position ourselves? What are our time, scope, and size ambitions?
Osterwalder et al. (2005)	"A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It's a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams." (p.17)	Customer segments Value proposition Distribution channel Customer relationships Revenue streams Key resources Key activities Key partnerships Cost structure
Shafer et al., (2005)	"We define a business model as a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network." (P.202)	Create value: Resources/ assets Processes/ activities Value network Capture value: Cost Financial aspects Profit Strategic choices
Chestbrough (2007)	"At its heart, a business model performs two important functions: value creation and value capture. First, it defines a series of activities, from procuring raw materials to satisfying the final consumer, which will yield a new product or service in such a way that there is net value created throughout the various activities [...]. Second, a business model captures value from a portion of those activities for the firm developing and operating it." (p. 12)	Structure of the value chain Position of the firm in the value network Articulation of Value proposition Market segment Revenue generation mechanism Cost structure and profit potential Competitive strategy
Johnson et al. (2008)	"A business model consists of four interlocking elements that taken together create and deliver value." (p. 52)	Key resources incl. people, technology, equipment, information, partnerships, etc. Key processes Customer value proposition incl. target customer, offering and job to be done Profit formula consisting of revenue model, cost structure, margin model, and resource velocity

Teece (2010)	"A business model articulates the logic and provides data and other evidence that demonstrates how a business creates and delivers value to customers. It also outlines the architecture of revenues, costs, and profits associated with the business enterprise delivering that value." (p. 173)	Technologies Customer benefits Target markets Revenue streams Ways of capturing value
Amit and Zott (2012)	"A system of interconnected and interdependent activities that determines the way the company "does business" with its customers, partners and vendors" (p. 42)	Content Structure Governance
Bucherer et al. (2012)	"The business model abstracts the complexity of a company by reducing it to its core elements and their interrelations and thus specifies the core business logic of the firm." (p. 184)	Value proposition Operational model Financial model Customer relations
Baden-Fuller and Haefliger (2013)	"We define the business model as a system that solves the problem of identifying who is (or are) the customer(s), engaging with their needs, delivering satisfaction, and monetizing the value." (p.419)	Customer segments Customer needs Value delivery Monetization of value
Girotra and Netessine, (2014)	"Any business model is essentially a set of key decisions that collectively determine how a business earns its revenue, incurs its costs, and manage its risks." (p. 96)	Revenues Costs Risks
Saebi et al. (2017)	"Although there is no generally agreed upon definition, many contributions to the literature define it in terms of the firm's value proposition and market segments, the structure of the value chain required for realizing the value proposition, the mechanisms of value capture that the firm deploys, and how these elements are linked together in an architecture". P.567	Structure of the value chain Value proposition and market segments Mechanism of value capture Firm-specific architecture in which the elements are linked

Fonte: Fallahi (2017)

1.2.1 Visione olistica dei modelli di business e sensemaking

Gran parte della letteratura sui BM riguarda soprattutto gli aspetti concettuali e definitivi mentre in secondo piano viene posta la questione della sua implementazione. Ma è opportuno distinguere tra il BM nella forma in cui esso è progettato e definito e il BM nella sua concreta attuazione, cioè della forma che assume nella pratica. Il BM per avere successo deve mostrarsi sì coerente in modo astratto ma deve essere poi implementato e monitorato tenuto conto delle coerenze effettive e quindi è la sua concreta esecuzione che ne determina l'effettivo successo.

L'implementazione riguarda la struttura organizzativa, le risorse umane, i processi di business, l'infrastruttura tecnologica, il profilo finanziario. Nella fase realizzativa si possono verificare delle differenze e incoerenze rispetto a quanto progettato con il rischio di compromettere l'efficace funzionamento dell'intero sistema. Ciò può accadere anche nella revisione del BM quando i cambiamenti apportati a qualche componente non tengono conto delle relazioni di dipendenza/interdipendenza con le altre componenti per cui l'aggiustamento deve essere effettuato secondo una visione olistica e una logica unitaria complessiva. Bisogna poi tenere conto che un nuovo BM deve essere testato e sperimentato per cui è normale che emergano problemi di adattamento e di monitoraggio.

Così può accadere che un buon modello di business sulla carta venga mal gestito e si facciano errori nella fase di attuazione. I motivi possono essere diversi. Ad esempio perché il BM non è adeguatamente rappresentato e comunicato dal vertice aziendale al management che ha il compito di supervisionarne l'attuazione e/o quest'ultimo non è efficace nel guidare e coordinare le strutture operative. La letteratura sul comportamento manageriale insiste molto sull'importanza del *sensemaking* e del *sensegiving* non solo nella fase di attuazione ma anche in quella della progettazione. Le evidenze empiriche su questa problematica sono focalizzate sul coinvolgimento manageriale, in particolare sulle relazioni tra *top management* e *middle management*.

Infatti quest'ultimo ricopre una posizione critica non solo nella fase implementativa ma anche nella fase del monitoraggio visto che si trova a gestire i flussi informativi tra il vertice e la linea operativa. I problemi che emergono riguardano i possibili conflitti di ruolo che si verificano nella gestione del cambiamento, le situazioni di scarsa motivazione e collaborazione soprattutto quando il BM, pure essendo definito con approccio *bottom-up*, è attuato dal vertice secondo l'approccio *top-down*.

Sono poi di particolare importanza le modalità di rappresentazione dei BM nella fase di progettazione secondo schematizzazioni a stadi successivi che consentono processi decisionali condivisi tra le varie funzioni aziendali che vanno dalla definizione di un BM delineato nelle sue parti di base alla definizione, con vari passaggi successivi, delle singole parti disegnate secondo la visione unitaria di fondo. In tal modo, oltre a realizzarsi un confronto interfunzionale molto utile per sviluppare nuove idee, viene facilitata la fase attuativa visto il coinvolgimento e l'apprendimento nella fase di progettazione. Il BM opera quindi da importante strumento di coordinamento interfunzionale.

1.2.2 L'innovazione del disegno di modello di business e la business model innovation

Un recente approccio ai BM è quello della *business model innovation* (BMI). Le domande a cui si cerca di rispondere sono principalmente: cosa si intende per innovazione dei BM, come, perché e quando le imprese innovano il loro BM.

Sulle definizioni di BMI non vi è concordanza di vedute (tabella 2). Alcuni autori come Johnson et al. (2008) sostengono che si possa parlare di BMI solo in presenza di significativi cambiamenti degli elementi di base del BM (risorse-chiave, processi-chiave, *customer value proposition*, formula del profitto) mentre altri autori come Zott e Amit (2015) ritengono che la "newness" del BM possa riguardare un qualsiasi elemento del suo disegno (contenuto, struttura, governo). Tra questi due estremi vi sono autori che ritengono che la BMI si possa manifestare anche nel cambiamento di due o più componenti (Lindgardt et al., 2009) o di almeno quattro o sei componenti (Mitchell e Coles 2003).

Gli studi sulla BMI seguono varie prospettive. Alcuni considerano l'innovazione come "processo" o come "risultato" (Crossan e Apaydin, 2010; Garcia e Calantone, 2002), altri si focalizzano non solo su singole imprese ma anche su specifici settori e mercati. Infatti, l'impatto della BMI può essere disruptive e modificare radicalmente la struttura e la condotta competitiva delle imprese. Gran parte di queste analisi si concentra su come la digitalizzazione modifica i BM tradizionali e le relative performance.

Le analisi sull'innovazione di processo di singole imprese evidenziano i cambiamenti che subisce il BM nelle sue componenti "core" e le relazioni tra queste. Pertanto vengono rese esplicite le modalità con cui l'innovazione del BM viene realizzata a differenza delle analisi che concettualizzano e descrivono la BMI come un risultato e quindi in un'ottica statica.

Tabella 2 – Alcune definizioni del concetto di innovazione del modello di business

Table 4: Selected definitions of BMI (ordered chronologically).

Authors	BMI conceptualization	Positioning		
		Novelty	Outcome	Scope
Mitchell and Coles (2003)	"When a company makes business model replacement that provide product or service offerings to customers and end users that were not previously available, we refer to those replacements as business model innovations." (p.17)	New to firm	Replacing	At least four out of six elements
Markides (2006)	"Business model innovation in the discovery of a fundamentally different business model in an existing business." (p.20)	New to firm	Parallel or replacing	n.a.
Santos et al. (2009)	"Business model innovation is a reconfiguration of activities in the existing business model of a firm that is new to the product service market in which the firm competes." (p.14)	New to market	Replacing	Individual components
Aspara et al. (2010)	"Initiatives to create novel value by challenging existing industry-specific business models, roles and relations in certain geographic market areas." (p.47)	New to industry	n.a.	n.a.
Demil and Lecoque (2010)	"We view business model evolution as a fine-tuning process involving voluntary and emergent changes in and between permanently linked core components, and find that firm sustainability depends on anticipating and reacting to sequences of voluntary and emerging change, giving the label 'dynamic consistency' to this firm capability to build and sustain its performance while changing its business model." (p. 227)	n.a.	Replacing	In and between core components
Björkdahl and Holmén (2013)	"A business model innovation is the implementation of a business model that is new to the firm" (p.214) "We argue that a business model innovation is a new integrated logic of how the firm creates value for its customers (and users) and how it captures value." (p.215)	New to the firm	Parallel or replacing	New value creation and value capture logic
Casadesu-Masanell and Zhu (2013)	"At root, business model innovation refers to the search for new logics of the firm and new ways to create and capture value for its stakeholders; it focuses primarily on findings new ways to generate revenues and define value propositions for customers, suppliers, and partners." (p.464)	New to market	Replacing	n.a.
Khanagha et al. (2014)	"Business model innovation activities can range from incremental changes in individual components of business models, extension of the existing business model, introduction of parallel business models, right through to disruption of the business model, which may potentially entail replacing the existing model with fundamentally different one." (p.324)	New to firm and/or new to industry	Parallel or replacing	Minimum individual components
Massa and Tucci (2014)	"We propose that BMI may refer to (1) the design of novel BMs for newly formed organizations, or (2) the reconfiguration of existing BMs." (p. 424)	New to firm and/or industry	Parallel or replacing	n.a.
Zott and Amit (2015)	"The 'newness' of the business model may refer to any of its design elements— that is, content, structure, or governance. Because of the systemic, interconnected nature of the business model, a change in any of these elements may engender further changes at the system level [...] The more wide-ranging the changes at the system-level the more encompassing (and radical) the BMI." (p. 397)	Incremental or radical depending on the degree of change	n.a.	Any of the elements
Clauss (2016)	"Business model innovation relates to the innovation of a system of products, services, technology, and/or information flows that goes beyond the focal firm." (p.3)	New to market	n.a.	All three elements

Fonte: Fallahi (2017)

Pertanto il punto di vista prevalente riguarda le modalità con cui i BM possono essere innovati e le componenti dei BM su cui agire al fine di mantenere o migliorare le performance che costituisce l'obiettivo perseguito. Amit e Zott (2015) individuano diverse modalità per innovare il BM; l'innovazione può consistere: a) nell'aggiungere nuove attività al BM esistente; b) collegare le attività in modi nuovi; c) modificare una o più parti del BM.

Dal punto di vista del "grado di innovazione" dei BM, da un lato vi sono studi che riguardano le innovazioni radicali (*disruptive innovation*) che comportano l'emergenza di un nuovo settore (Aspara et al., 2010; Johnson et al., 2008; Saebi et al., 2017), dall'altro lato, vi sono studi sull'innovazione che è nuova per la sola impresa e non necessariamente per l'intero settore (Björkdahl e Holmén, 2013; Khanagha et al., 2014; Zott e Amit, 2015).

Con l'innovazione del BM un'impresa può creare nuovi mercati o sfruttare nuove opportunità di crescita nei mercati già esistenti. Innovando il BM un'impresa si propone di creare nuovi vantaggi competitivi non imitabili e quindi maggiormente sostenibili. L'innovazione del disegno del BM può essere realizzata non necessariamente con la tecnologia ma la letteratura riguarda prevalentemente la leva dell'ICT e quindi gli e-business.

Quanto alla questione del "quando" le imprese innovano, la letteratura richiama una serie di fattori ambientali: l'entrata nel mercato di nuovi concorrenti, cambiamenti del quadro legislativo e regolamentare, la recessione economica, l'aumento dei costi, la *technological disruption*; fattori interni aziendali come l'impiego di capacità e di risorse sottoutilizzate.

Le ricerche sui processi di innovazione dei BM sono di particolare interesse perché mostrano come l'innovazione sia frutto di processi cognitivi e di apprendimento. Su questo tema sono aumentati negli ultimi anni i contributi sul ruolo e sul comportamento del management ai vari livelli aziendali nella gestione delle strategie e dei BM e su come tali comportamenti si riflettano sulle performance.

A questo riguardo la letteratura sull'innovazione del BM presenta stretti legami con quella sul rinnovamento strategico (*strategic renewal*) volto ad allineare la strategia al cambiamento ambientale (Floyd e Lane, 2000). Il rinnovamento richiede lo sviluppo di nuove conoscenze, di nuovi comportamenti e di nuove competenze all'interno dell'impresa, indispensabili per attuare nuovi modelli di offerta, innovare i prodotti/mercati e realizzare nuovi posizionamenti strategici. Poiché questi cambiamenti presuppongono processi esplorativi e di apprendimento, viene meno la dicotomia tra formulazione e implementazione della strategia.

Come osservano Floyd e Lane (2000) le *core competence* sono combinazioni socialmente complesse di risorse, conoscenze e abilità che stanno alla base della capacità di un'organizzazione di creare valore e che l'aiutano a distinguersi dai suoi concorrenti. Quindi modificare le competenze significa intervenire su una variabile determinante del BM che opera anche da vantaggio competitivo. Agendo sull'assetto organizzativo e definendo nuove competenze, il management incoraggia la sperimentazione e l'esplorazione di nuove opportunità di rinnovamento strategico.

Ciò comporta anche di rivedere le interazioni tra i vari livelli manageriali e il grado di accentramento/decentramento dei processi strategici. In particolare il *middle management*, operando al centro dell'organizzazione, è nella posizione di meglio valutare le nuove informazioni nel contesto della strategia, delle attività operative e dei mercati e al tempo stesso di prestare attenzione al *top management* e ai problemi strategici dell'impresa. La comprensione del fabbisogno di nuove competenze generato dal cambiamento ambientale è più facile al livello del *middle management*, che ha la supervisione dell'attività operativa, che presso il *top management*. Ma resta a quest'ultimo il compito di allocare le risorse e di decidere quali competenze implementare per attuare la nuova strategia. L'innovazione del BM passa quindi attraverso un processo di apprendimento che porta ad una nuova strategia.

1.3 Le componenti del modello di business: gli apporti della letteratura strategica e organizzativa

Mentre il quadro teorico sui BM si è sviluppato con un numero elevato di contributi, non vi sono significative evidenze né sui “modelli operativi” utilizzati concretamente nelle imprese né sull’effettivo grado di diffusione dello stesso concetto di BM nelle prassi manageriali. Questo aspetto è di rilievo per comprendere quale sia di fatto l’utilità attribuita dalle imprese alle concettualizzazioni sui BM nei processi decisionali aziendali. E quindi come la pratica aziendale ne faccia uso mediando tra un quadro teorico dai confini poco definiti e l’esperienza operativa maturata al riguardo. Si tratta di una problematica, come vedremo nel prosieguo, di grande interesse anche per le banche.

Non si deve, infatti, dimenticare che il quadro concettuale sui BM e quanto la relativa letteratura soprattutto accademica propone non derivano dall’osservazione diretta e da generalizzazioni del comportamento delle imprese ma da una visione astratta e aprioristica dei modelli di governo delle imprese. Molte delle elaborazioni teoriche sui BM hanno fini soprattutto speculativi e non sono necessariamente finalizzate a proporre prassi manageriali. Sono infatti i consulenti, come vedremo più avanti, a elaborare le versioni operative del BM promuovendone la diffusione⁵.

Nell’esaminare le componenti dei BM si possono fare varie distinzioni. Anzitutto bisogna dire che mentre vi sono definizioni di BM che riportano elenchi più o meno lunghi di componenti, vi sono definizioni di tipo sistemico che si focalizzano sulle componenti di base e sulle loro interrelazioni. Queste seconde definizioni hanno il merito di evidenziare la natura olistica del concetto di BM che è un aspetto molto utile nell’analisi della creazione di valore.

In particolare, mentre alcuni autori riportano nelle definizioni di BM le componenti ritenute essenziali senza però occuparsi degli approcci di analisi e progettazione dei BM, altri autori mettono al centro dell’analisi del BM come questo funziona nel creare valore. Quindi si può anche distinguere fra approcci che sottendono una visione potremmo dire organico-normativa delle componenti di BM (denominata di base o “core”) e approcci di tipo esemplificativo- discrezionale senza pretese di esaustività.

Proprio per la varietà e numerosità delle componenti dei BM, che le definizioni hanno via via arricchito, vi sono autori che hanno cercato di dare una visione di assieme dei vari contributi della letteratura facendo confronti e operando ulteriori sintesi con l’obiettivo di razionalizzare il quadro complessivo. Così si è giunti a una doppia classificazione delle componenti dei BM: da un lato, vi sono le “parti” principali o “building block”, dall’altro lato, l’elenco, più o meno articolato, degli elementi che compongono le parti principali. In tal modo i due approcci - normativo e discrezionale- risultano complementari.

Infatti, mentre si concorda sulle “parti” di base del BM (le componenti “core”) di una impresa, a seconda delle esigenze di analisi e dei fattori di contesto, la specificazione delle caratteristiche di ogni “parte” (cioè degli elementi che la compongono) potrà seguire criteri di scelta circostanziati anche in rapporto alla innovatività del BM.

Come detto, la nozione di BM ha beneficiato dei contributi delle teorie che riguardano soprattutto la strategia e l’organizzazione; ma la costruzione del quadro delle componenti dei BM si è avvalsa anche delle elaborazioni concettuali sull’innovazione, sui network, sull’ICT e sullo *human resources management*.

Anche la letteratura manageriale si è occupata negli ultimi anni dei BM dando origine a un interessante filone di ricerca su come i ruoli manageriali interagiscono soprattutto con riferimento alla fase di implementazione e monitoraggio. In questi studi ci si avvale di casi concreti, basati sull’analisi qualitativa di impresa. Da essi emerge come l’innovazione dei BM sia un processo iterativo, dinamico e continuo per cui il “modello manageriale” si configura quale importante componente organizzativa del BM (Groskovs, S. and Ulhøi, J. 2019). Sono pertanto queste analisi a meglio testimoniare l’uso del concetto di BM.

Già abbiamo ricordato come la grande influenza degli studi strategici abbia indebolito la stessa distinzione tra BM e strategia. Hamel (2002), per esempio, pone la missione e la strategia competitiva tra le componenti del BM considerandola

⁵ Nella presentazione del modello CANVAS (Osterwalder e Pigneur, 2017, p.15) si afferma che “Il concetto esposto nelle pagine che seguono permetterà di descrivere ed esaminare con attenzione il modello di business della vostra organizzazione, dei vostri concorrenti e di qualsiasi altra impresa. Questo concetto è stato applicato e testato in tutto il mondo e viene già utilizzato in organizzazioni come IBM, Ericsson, Deloitte, il ministero dei lavori pubblici, i servizi governativi del Canada e molte altre ancora”.

un fattore “core”. Ma vi sono autori che hanno dato maggiore enfasi ad altre componenti-chiave come: la *value proposition*, quale offerta di marketing (Demil, Lecocq 2010), i segmenti di mercato e i fattori di contesto esterno quali l'intera struttura del mercato e i concorrenti (Afuah, 2004; Kallio et al. 2006). Anche il modello di ricavo è citato tra le componenti-chiave del BM (Osterwalder et al. 2005).

L'elenco delle componenti strategiche è ancora più ampio se si considerano nel BM anche le relazioni collaborative esterne, le partnership e i network ai quali l'impresa può partecipare e che hanno una influenza sulla creazione di valore (Al Debei et al. 2008; Voelpel et al. 2004).

Ma anche la teoria organizzativa ha dato un contributo importante. La strategia ha bisogno di una architettura che la supporti così come si serve di processi di business, di risorse materiali e immateriali, di competenze e capacità che danno vita concreta al BM. Sono, infatti, numerosi gli autori che danno rilievo ai fattori organizzativi e tecnologici dei BM (Hedman, Kalling 2002) ma anche quelli che riguardano la gestione delle risorse umane come i sistemi degli incentivi e in generale le politiche di personale. In particolare si devono segnalare i contributi sui modelli organizzativi snelli e piatti, resi possibili dai processi di digitalizzazione, che migliorano l'efficienza dei BM e innovano le forme di lavoro e favoriscono stili direzionali orientati alla *learning organization*.

1.3.1 Le componenti basiche e gli approcci normativi e discrezionali

Proprio per meglio qualificare il concetto di BM e catturare le modalità con cui l'impresa crea valore, le definizioni di BM si sono progressivamente arricchite di nuove componenti. Si sono contrapposte così alle definizioni sintetiche di BM, con la esplicitazione delle componenti basiche, cioè di quelle ritenute astrattamente essenziali, definizioni di BM molto articolate e dettagliate.

Come osservano Casadeus-Masanell e Ricart (2010) i due approcci hanno effetti diversi. Con la focalizzazione sulle “componenti basiche” le scelte del management e le loro conseguenze vengono raggruppate in categorie decisionali ampie (esempio le politiche). In tal modo è come osservare il BM da lontano: si vedono le varie parti ma i dettagli si confondono e quelli più interessanti non si vedono. Se si osserva invece il BM troppo da vicino non si vedono le parti principali e come il BM funzioni. Pertanto la scelta della “giusta distanza” è una questione più di arte che di scienza. In realtà i due approcci sono complementari.

Sempre con riguardo agli approcci, le componenti dei BM possono essere definite, come già accennato, secondo un orientamento normativo precisando poche componenti come fanno per esempio Johnson et al. (2008) secondo cui il BM consiste in solo quattro fattori: la *customer value proposition*, la formula del profitto, le risorse chiave e i processi chiave. Anche Chesbrough e Rosenbloom (2002) sono normativi ma indicano un gamma più ampia, di sei fattori: la *value proposition*, il segmento di mercato, la catena del valore, la struttura dei costi e il potenziale profitto, la posizione dell'impresa nel *network* del valore, la strategia competitiva. Teece (2010) indica sei componenti, ma in parte diverse: i segmenti di mercato target, i prodotti/servizi offerti alla clientela, le tecnologie incorporate nei prodotti/servizi, i ricavi e i costi del business (anche di ridisegno) per soddisfare la clientela; le modalità in cui le tecnologie sono aggregate e offerte alla clientela, le modalità di catturare il valore e sostenere il vantaggio competitivo.

L'approccio normativo alla definizione del BM, limitando e circoscrivendo i fattori che compongono un BM, fissando *a priori* quali sono i fattori da esaminare, offre pur sempre una guida e un quadro di riferimento di prima approssimazione con cui affrontare nella pratica l'analisi e la progettazione di concreti BM. Resta sempre il fatto che queste rappresentazioni, seppur condivisibili, sono comunque discrezionali e sono solo dei punti di vista che possono essere integrati con altri punti di vista in modo da avere una più ampia articolazione delle variabili con cui rendere più analitica e verosimilmente più precisa e significativa la rappresentazione del BM.

In effetti, il quadro delle componenti del BM si è fortemente ampliato con l'aumento dei contributi “dottrinali” rispetto alle definizioni originali più restrittive per cui, come già accennato, è emerso un problema di sistematizzazione e di razionalizzazione che ha portato a proposte di ri-classificazione delle componenti sulla base dei building block

Osterwalder et al. (2005) utilizzando i contributi della letteratura propongono del BM la seguente definizione:

“Un BM è uno strumento concettuale che contiene un insieme di elementi e le loro relazioni, il quale consente di esprimere la logica aziendale di un'azienda specifica. È una descrizione del valore che una impresa offre a uno o più segmenti di mercato

e dell'architettura dell'impresa e del suo network di partners al fine di creare, commercializzare e distribuire questo valore e il capitale relazionale, per generare un flusso profittevole e sostenibile di reddito”.

La tabella 3 propone la riclassificazione delle componenti dei BM in quattro “Componenti-pillar” (Prodotti; Clienti, Organizzazione & Management, Finanza) articolate in nove building block.

E' evidente che anche qui siamo nel campo delle esemplificazioni. Ogni impresa può analizzare il proprio BM seguendo i “fattori basilari” ma può risultare utile un maggiore e/o diverso grado di dettaglio secondo una “visione soggettiva” giustificata dalla specificità della natura del business e della sua logica di funzionamento oltre che per la criticità di talune componenti da mettere in particolare risalto.

Tabella 3 - Componenti del modello di business, Pillar e Building block

Pillar	Business Model Building Blocks	Description
Product	Value Proposition	Gives an overall view of a company's bundle of products and services.
Customer interface	Target Customer	Describes the segments of customers a company wants to offer value to
	Distribution Channel	Describes the various means of the company to get in touch with its customers
	Relationship	Explains the kind of links a company establishes between itself and its different customer segments
Infrastructure management	Value Configuration	Explains the kind of links a company establishes between itself and its different customer segments
	Core Competency	Outlines the competencies necessary to execute the company's Infrastructure business model
	Partner Network	Portrays the network of cooperative agreements with other companies necessary to efficiently offer and commercialize value
Financial Aspects	Cost Structure	Sums up the monetary consequences of the means employed in the business model
	Revenue Model	Describes the way a company makes money through a variety of revenue flows

Fonte: Osterwalder et al. (2005)

Infatti, sono soprattutto i processi e i modelli di management che spiegano le modalità del funzionamento del BM e che determinano le differenze nella creazione di valore. Imprese che operano apparentemente con lo stesso BM hanno di fatto performance diverse grazie alla diversità dei processi e dei modelli manageriali. Su questo punto il dibattito teorico sulle componenti resta pertanto aperto. Basti pensare al ruolo della vasta gamma degli *intangibile* spesso trascurati sia dalla teoria sia dalla ricerca empirica sia dai modelli operativi in contraddizione con il fatto che essi hanno invece un ruolo decisivo nel determinare la creazione di valore e il successo o l'insuccesso dei BM.

Alla luce di queste considerazioni, si deve prendere atto che la letteratura non può che offrire una serie di principi e di indicazioni di massima sulle componenti dei BM lasciando alla pratica la definizione di concreti modelli operativi. La letteratura è infatti potuta giungere a una sintesi in favore della pratica costruendo un quadro teorico complessivo delle componenti del BM grazie a una serie di “estrazioni” di tali componenti tratte dai vari contributi definitori dei BM, evidentemente semplificati, che abbiamo già ricordato. Si noti, tuttavia, come nella ampia letteratura sui BM alcuni autori registrino una maggiore dominanza e influenza come risulta dalla tabella 4 sui contributi più citati negli anni 2000.

Tabella 4 – Le citazioni più frequenti sui modelli di business

Title	Author(s)/ year	Journal	#Citations
Value creation in e-business	Amit and Zott (2001)	Strategic Management Journal	1523
The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies	Chesbrough and Rosenbloom (2002)	Industrial and Corporate Change	1044
Business models, business strategy and innovation	Teece (2010)	Long Range Planning	975
Why business models matter	Magretta (2002)	Harvard Business Review	676
The business model: Recent developments and future research	Zott et al. (2011)	Journal of Management	591
The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective	Morris et al. (2005)	Journal of Business Research	557
Business model innovation: Opportunities and barriers	Chesbrough (2010)	Long Range Planning	508
Reinventing your business model	Johnson et al. (2008)	Harvard Business Review	473
Business model design: An activity system perspective	Zott and Amit (2010)	Long Range Planning	405
The power of business models	Shafer et al. (2005)	Business Horizons	383
The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance	Zott and Amit (2008)	Strategic Management Journal	342
From strategy to business models and onto tactics	Casadesus-Masanell and Ricart (2010)	Long Range Planning	327

Fonte: Fallahi (2017)

Nella tabella 5 abbiamo riportato i più comuni building block che si riscontrano nella letteratura. Si tratta di componenti che appaiono nelle definizioni di BM che abbiamo preso a riferimento⁶ Abbiamo scelto di raggruppare tali variabili restringendo il loro perimetro a quelle che possiamo definire le “componenti di base” e cioè: a) i clienti, b) i prodotti, c) l’organizzazione e le risorse, d) gli aspetti economici e finanziari. Nelle definizioni queste variabili sono indicate con terminologia non uniforme ma che sottende significati comuni. Abbiamo inserito anche due riferimenti – uno alla creazione di valore, l’altro alla strategia – che però non si riscontrano in tutte le definizioni.

Come si vede, vi sono forti convergenze sulle componenti di base del BM sebbene queste siano variamente qualificate e dettagliate. La ripetitività con cui sono indicate sottende, comunque, una visione sostanzialmente comune della letteratura. E’ interessante notare in particolare come diversi autori includano nel BM la strategia aziendale. Questa può essere vista sia come un mezzo per integrare le attività delle varie funzioni aziendali rendendole fra di loro coerenti in modo che nell’insieme definiscano il posizionamento di mercato sia come strumento/azione per attuare il BM.

Questa duplice visione comporta di fatto una contraddizione perché la strategia non può essere al tempo stesso una componente interna e un’azione esterna. Si deve pertanto ammettere che vi sono concrete difficoltà a conciliare le diverse impostazioni in presenza di approcci teorici non completamente commensurabili.

⁶ Per una rassegna delle definizioni di BM si veda anche Di Antonio (2018).

Tabella 5 - Building block e componenti dei modelli di business

	COMPONENTI DEL MODELLO DI BUSINESS					
	CLIENTI	PRODOTTI	ORGANIZZAZIONE & RISORSE	FINANZA	CREAZIONE DI VALORE	STRATEGIA & ALTRI
Hamel (2000)	Interfaccia clienti: assistenza clienti; dinamica relazionale	Prodotto/mercato	Risorse strategiche Competenze fondamentali, asset strategici Canali distributivi Processi fondamentali	Struttura di prezzo	Rete di valore; fornitori partner, coalizioni	Missione aziendale Dove e come si compete/differenziazione
Magretta (2002)	Chi è il cliente?	Qual è la value proposition?	Come possiamo distribuire al minore costo?	Come possiamo fare soldi in questo business?	Qual è il valore economico sottostante?	
Chesbrough e Rosembloom (2002)	Segmenti di mercato	Value proposition	Gestione dell'infrastruttura: risorse e partner	Struttura costi potenziale profitto	Catena del valore	Strategia competitiva
Osterwalder (2004)	Interfaccio con il cliente, segmenti relazioni, canali	Prodotto, value proposition	Gestione dell'infrastruttura, risorse, partner	Aspetti finanziari ricavi e costi		
Yip (2004)	Natura dei clienti	Value proposition	Organizzazione Natura degli input, modalità di trasformazione degli input Tecnologia			Estensione orizzontale, verticale e geografica del business
Shafer et al. (2005)	Target di clientela relazioni	Output/offerta Value proposition Flussi di prodotti e servizi	Capacità e competenze fFussi informativi processi	Ricavi/pricing Costi, aspetti finanziari e profitto	Creazione/rete di valore	Strategia, branding Differenziazione Concorrenti
Morris et al. (2005)	Fattori di mercato	Fattori collegati all'offerta	Qual è la nostra fonte di competenze? Fattori interni di capacità/ personale Investitori	Fattori economici Come facciamo i soldi?	Come e per chi creiamo valore?	Posizionamento strategico
Johnson (2010)	Clientela target	Offerta Value proposition	Job-to-be done Risorse chiave Processi chiave Velocità delle risorse Norme comportamentali	Formula di profitto, modello dei ricavi, struttura dei costi; modello del margine		Regole di business e Metriche di successo

	COMPONENTI DEL MODELLO DI BUSINESS					
	CLIENTI	PRODOTTI	ORGANIZZAZIONE & RISORSE	FINANZA	CREAZIONE DI VALORE	STRATEGIA & ALTRI
Osterwalder e Pigneur (2010)	Segmenti di clientela Relazioni di clientela	Value proposition	Risorse chiave Distribuzione e canali di vendita e comunicazione	Flussi di ricavo e struttura dei costi	Generazione di	Attività chiave Partnership chiave
Demil e Lecocq (2010)		Value proposition	Organizzazione interna ed esterna Risorse e competenze	Volume e struttura dei ricavi e dei costi Margini		
Teece (2010)	Segmenti di mercato	Prodotti/servizi	Tecnologie incorporate nei prodotti/servizi	Ricavi e costo del business	Modalità per creare valore	Modalità per sostenere il vantaggio competitivo
Fielt (2013)	Clienti	Value proposition	Architettura organizzativa	Dimensione economica		

Vi è poi da sottolineare come nelle definizioni di BM e delle loro componenti non si faccia riferimento alle variabili ambientali e del contesto esterno. In effetti il successo del BM presuppone che l'impresa sia in grado di stare sul mercato. Quindi nel definire il BM non basta disegnare le sue componenti in modo che siano tra loro coerenti ma occorre anche che l'insieme di tali componenti sia "coerente" con il contesto competitivo e ambientale esterno. Si tratta di una condizione necessaria perché per creare valore il BM deve poter esprimere una qualche capacità e superiorità competitiva, cioè deve essere in grado di acquisire una certa quota di mercato e mantenerne il dominio. Pertanto appare appropriato concepire il BM e la strategia come un "binomio" inseparabile piuttosto che due concetti contrapposti.

Nell'elenco dei contributi riportati in senso cronologico non si rilevano proposte di significativi nuovi elementi. E anche i contributi più recenti non offrono nuove definizioni con l'inserimento di nuove variabili. In realtà le definizioni sono piuttosto generiche e tracciano sostanzialmente una strada da percorrere. Ognuna delle componenti può infatti essere qualificata e declinata in più elementi qualificanti a cui può essere associata una particolare criticità a seconda del contesto.

Una maggiore articolazione delle componenti genera una maggiore "granularità" delle variabili e questa può essere necessaria per qualificare, non più in astratto, ma in concreto il BM. Quindi il grado di dettaglio consente definizioni più mirate del BM. Difatti, nella pratica sono seguiti approcci che prevedono, prima, la definizione di uno schema di base del BM, formato da una serie ristretta di parti principali, e, poi, la successiva declinazione degli elementi caratterizzanti la specificata area di business e il particolare contesto competitivo. Quindi la qualificazione delle componenti e del loro grado di dettaglio è strettamente legata alle variabili di contesto.

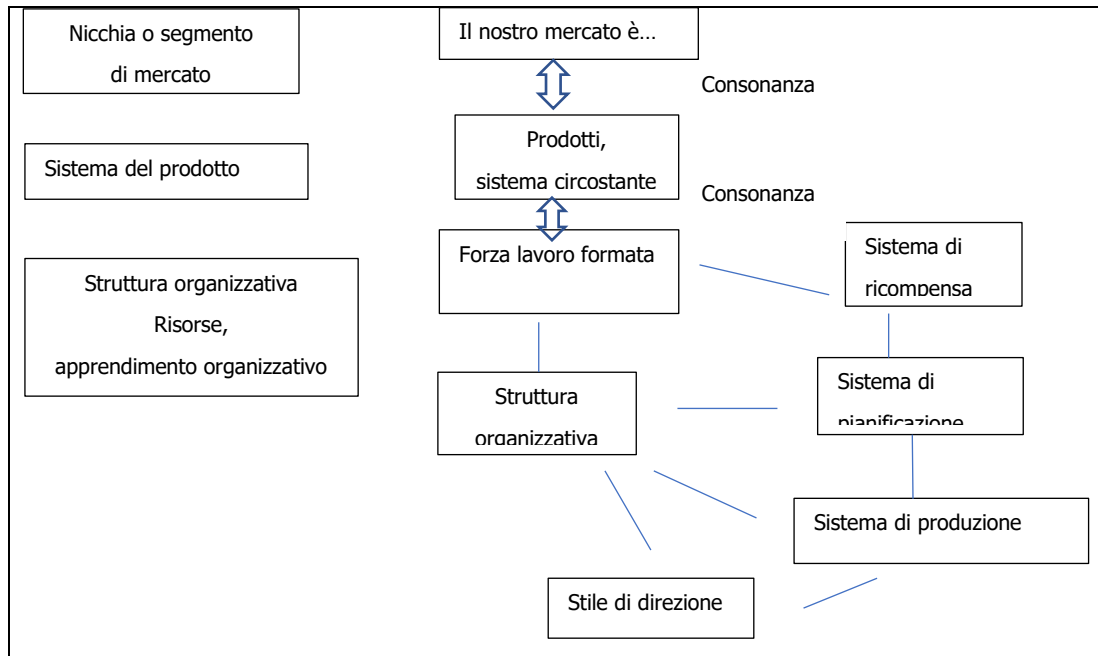
La semplice elencazione delle componenti del BM non significa però che esso sia in tal modo correttamente rappresentato. Infatti occorre anche indicare come le variabili interagiscono fra di loro nella creazione di valore. In particolare vanno individuate le relazioni tra le variabili intangibili e quelle tangibili economico-finanziarie. Occorre cioè che sia individuata la "logica di funzionamento" del modello e non solo la sua composizione. La logica del funzionamento può essere rappresentata in forma descrittiva e/o con schematizzazioni.

1.3.2 Modelli di business e approcci teorico-sistemic

Nella letteratura strategica non mancano anche contributi di tipo sistemico/olistico, che hanno anticipato la visione del BM quale insieme integrato di variabili strategiche e variabili organizzative. Ci riferiamo al concetto di "business idea" elaborato da Richard Normann (1977) che sostanzialmente evoca - e anticipa - quello di BM. Infatti, si può dire che ogni BM si regge su una business idea, su una "visione di business", di cui appunto il BM rappresenta la concreta attuazione. Ma lo stesso Normann precisa che l'idea imprenditoriale non è una concezione astratta perché fa riferimento a "precise condizioni

concrete del mondo reale”. Secondo Normann sono tre i principali elementi di una business idea (figura 2): a) la nicchia o segmento di mercato, b) il sistema di prodotto; c) la struttura organizzativa insieme alle risorse e l’apprendimento organizzativo.

Figura 2 - I tre principali elementi della business idea



Fonte: Normann (1977)

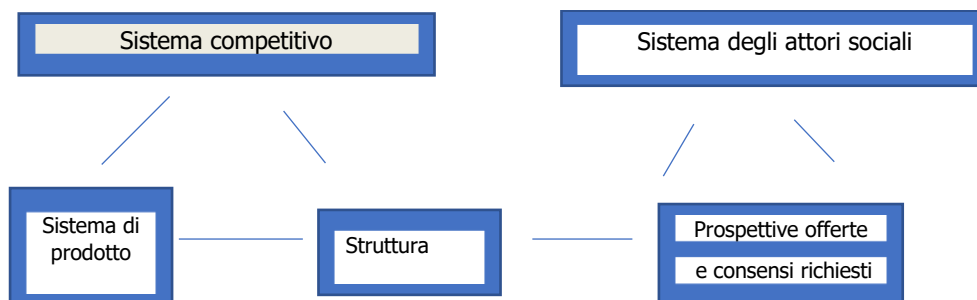
Al fine della creazione di valore, la business idea deve poter conseguire un effetto di dominanza, dimostrando una superiore capacità gestionale e di offerta, nello spazio ambientale scelto dall’impresa per le proprie transazioni. Ciò è possibile se i tre ordini di elementi sono fra loro coerenti/consonanti in modo reciproco così come devono essere fra loro consonanti reciprocamente anche i sotto-elementi di ciascuno dei tre elementi principali

Normann precisa che la business idea è espressione di condizioni concrete esistenti nell’impresa che ne descrivono il “modo di funzionare” o come viene altrimenti detto “il suo modo di fare denaro” (in altri termini: fare profitti e creare valore). La sua capacità di dominanza nel proprio mercato è frutto di una sua particolare “conoscenza” incorporata nella struttura organizzativa per effetto di un processo di “apprendimento” per cui ogni business idea è un *unicum*, difficile da imitare: Si possono però distinguere categorie, famiglie di *business idea*.

Sempre nel filone degli “approcci sistemici” alla definizione delle componenti del BM di un’impresa si può collocare il concetto di “formula imprenditoriale” di Vittorio Coda (1984) cioè la “risultante delle scelte di fondo riguardanti: a) i mercati in cui è indirizzata la propria offerta e più in generale il sistema competitivo in cui è inserita; b) i prodotti/servizi offerti con tutte le relative condizioni (comprese quelle di prezzo);c) la proposta progettuale che l’impresa rivolge agli stakeholders; d) il sistema degli attori sociali interessati (stakeholders); e) la struttura organizzativa comprendente le risorse umane e tecnologiche.

Le cinque variabili si articolano in due sotto-insiemi (figura 3): l’uno esprime il posizionamento dell’impresa nel sistema competitivo (strategia competitiva); l’altro riguarda il come l’impresa si colloca nel sistema delle forze economiche, politiche e sociali (strategia sociale).

Figura 3 - Gli elementi della formula imprenditoriale

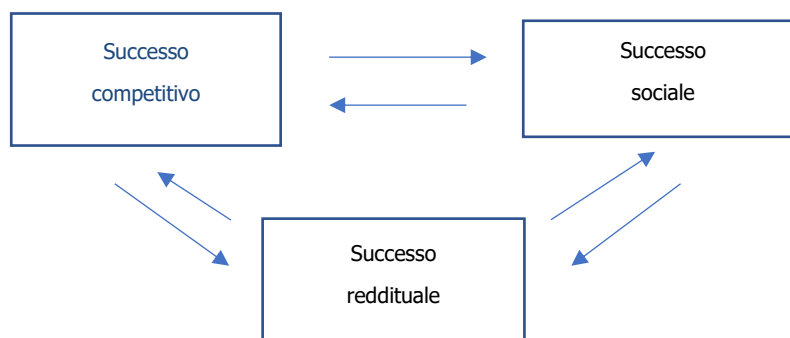


Fonte: Coda (1984)

Il modello della formula imprenditoriale prevede che tutti i suoi elementi siano fra loro internamente coerenti; la massima consonanza è infatti una condizione presente nelle imprese di successo. L'impresa deve possedere competenze distintive, sviluppare vantaggi concorrenziali tenuto conto di quali sono i fattori di successo del sistema competitivo. Quanto alle relazioni con gli stakeholder, le loro aspettative di fondo devono essere soddisfatte dalla cultura aziendale e dall'offerta di vantaggi differenziali.

Rispetto alla "business idea" di Normann, la "formula imprenditoriale" di Coda assegna particolare rilievo al *sistema competitivo* e quindi alla "struttura del mercato" quale fattore con cui il BM si trova a confrontarsi. In effetti indicare semplicemente i segmenti di mercato e i prodotti non consente di cogliere il problema che l'impresa si trova ad affrontare di coniugare il successo reddituale con il successo competitivo. Infatti la sostenibilità del BM è massima quando sia il successo competitivo sia quello reddituale sono entrambi alti. Ma si possono verificare altre situazioni meno favorevoli sul piano della sostenibilità quando il successo competitivo è alto ma quello reddituale è basso o, peggio ancora, quando sia il successo competitivo sia quello reddituale sono bassi. Ma un'altra specificità del modello di Coda riguarda la forte enfasi sul *sistema sociale* e sulla coerenza della cultura aziendale e dei fattori sociali e collaborativi aziendali (coesione e fiducia) rispetto al tipo di business dell'impresa. Infine di particolare interesse è la declinazione del *successo aziendale* (che corrisponde alla sostenibilità) da tre punti di vista: reddituale, sociale e competitivo. Il modello della formula imprenditoriale suggerisce quali sono i "circuiti di successo" (figura 4) affinché essa risulti pienamente valida e sostenibile.

Figura 4 - Circuiti di successo della formula imprenditoriale



Fonte: Coda (1984)

I modelli sistemici di rappresentazione del BM offrono schemi semplificati di inquadramento suscettibili di maggiore articolazione e suggeriscono percorsi di analisi applicabili a situazioni concrete sia nella progettazione dei BM sia nella valutazione della loro coerenza e sostenibilità.

Il contributo di Normann, al quale si ispira il modello della formula imprenditoriale di Coda,⁷ è di particolare rilevanza non solo perché evidenzia il principio della coerenza fra le componenti del BM al fine della sua sostenibilità (principio non sempre evidenziato nella letteratura sui BM) ma anche perché focalizza l'attenzione sui *processi cognitivi aziendali* che stanno alla base della formazione della business idea, del suo miglioramento nonché della sua revisione. I processi di apprendimento all'interno dell'impresa sono un aspetto determinante del funzionamento aziendale al fine di comprendere come mantenere la sostenibilità al variare delle condizioni esterne che impongono modificazioni delle componenti del BM. Ciò richiama l'importanza del "modello di management" che non deve essere visto come attore esterno al BM ma come fattore organizzativo costitutivo del BM. Infatti il BM è governato dal management, cioè è il management a rappresentare il principale strumento di coordinamento delle componenti del BM.

Nella letteratura sui BM il "modello di management" viene fatto rientrare tra gli *intangibile* per quanto riguarda soprattutto le competenze direzionali mentre l'assetto gerarchico viene ricompreso nella struttura organizzativa. Ma è opportuno distinguere il modello organizzativo dal modello manageriale perché quest'ultimo riguarda soprattutto gli aspetti di comportamento (*management behaviour*) che non sono desumibili dall'assetto strutturale. Si pensi in particolare allo stile di management e al suo impatto sulla qualità delle relazioni interne, sull'apprendimento aziendale, sulla produttività del lavoro e sull'orientamento all'innovazione, tanto per accennare ad alcuni effetti che il modello manageriale determina nel funzionamento organizzativo. Senza considerare che il "rischio di modello di business" (si veda più avanti la Parte seconda) ha in definitiva la sua matrice nel rischio di "modello di management" cioè nelle incoerenze che possono sorgere nell'assetto e nel funzionamento del management, tali per cui l'impresa risulta incapace di dare risposte tempestive ed efficaci nel mantenere la sostenibilità del suo BM (Baravelli, Pestic 2018). Tanto è vero che il management è considerato il responsabile ultimo dei risultati dell'impresa.

Tra gli approcci sistemici all'analisi dei BM che offrono una visione olistica delle sue componenti è pure di particolare interesse fare riferimento al paradigma ASOP che considera le relazioni reciproche tra il contesto ambientale in cui opera l'impresa, la strategia che questa persegue, la sua struttura organizzativa e le performances conseguite. Il modello ASOP (Ambiente-Strategia-Struttura- Performance) è la teorizzazione ad opera di Bruce-M. Scott (*Stages of Corporate Development*, 1970) dei risultati delle analisi di Alfred Chandler⁸ svolte negli anni Sessanta del secolo scorso sullo sviluppo strategico-organizzativo delle imprese americane e successivamente svolte da altri ricercatori in Europa.

Il modello ASOP ha avuto nel tempo un grande successo fino a diventare uno strumento classico per svolgere check up aziendali da parte sia del management sia dei consulenti di impresa. Esso è stato diffuso tra le banche italiane da contributi seminali che l'hanno inizialmente applicato alla teorizzazione dell'evoluzione delle strategie bancarie nei primi anni Ottanta del secolo scorso (Baravelli 1982;1985) e successivamente utilizzato nell'attività di ricerca (Mottura 2007, Baravelli 2011e 2017; Baravelli - Pestic 2018) sull'evoluzione degli assetti strategico-organizzativi delle banche e dei gruppi bancari italiani. All'inizio degli anni Novanta il paradigma ASOP è stato recepito dalla Banca d'Italia come strumento per l'attività di vigilanza sulle banche. Mentre nella normativa europea il riferimento al modello di business appare con lo SREP, nella letteratura bancaria italiana la sua introduzione non è recente. Infatti la nozione di "modello strategico-organizzativo" sottende sostanzialmente il concetto di BM ed è stato applicato sia alle singole aree di affari (business) sia al portafoglio strategico (specializzazione/diversificazione) delle banche a fini sia di analisi/diagnosi sia di pianificazione.

Per la sua impostazione e gli elementi a cui fa riferimento, il paradigma ASOP può essere letto infatti nella prospettiva del BM perché sostanzialmente, come risulta da quanto fin qui esposto sui modelli sistemici, il BM non è altro che la combinazione tra la strategia e l'assetto organizzativo (Figura 5). Non vi sono infatti differenze sostanziali tra le componenti

⁷"Gli elementi della formula competitiva da noi individuati corrispondono grosso modo agli ingredienti della business idea di Normann nicchia o segmento di mercato, sistema di prodotto, struttura"(Coda 1984)

⁸ Chandler (*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1962) aveva verificato che il cambiamento di struttura organizzativa delle imprese seguiva il cambiamento strategico dovuto a mutamenti del contesto ambientale (domanda). Ciò portava a teorizzare che vi è una relazione sequenziale nel cambiamento tra ambiente, strategia e struttura. Infatti una nuova strategia richiede una nuova struttura (*structure follows strategy*). In particolare aveva notato che le imprese che passavano da strategie *monobusiness* a strategie *multibusiness* (diversificate) passavano dalla "struttura funzionale" alla "struttura multidivisionale". L'analisi di Normann modificava, o meglio integrava, questo assunto, mostrando che tra strategia e struttura la relazione è bidirezionale. Infatti nel momento in cui la strategia non risulta più coerente con l'ambiente (l'impresa entra in una fase di maturità e smette di crescere) l'identificazione delle correzioni da dare alla strategia e/o l'ideazione di una nuova strategia dipendono dal processo di apprendimento interno all'impresa legato al modello organizzativo e al suo funzionamento. Secondo Normann, vi sono modelli organizzativi che apprendono e modelli organizzativi che non apprendono. Ne deriva la conclusione che il management deve monitorare il modello organizzativo affinché non solo sia in grado di implementare con efficienza/efficacia la strategia prescelta ma al tempo stesso sia in grado di generare strategie di successo apprendendo continuamente dall'ambiente e dalla propria esperienza in modo da possedere e affinare la capacità di rinnovarsi continuamente nel tempo.

che vengono richiamate dalla letteratura, anche da quella più recente, sui BM e le variabili del binomio “strategia-struttura”. Come vedremo nelle pagine successive, vi sono molte ragioni per affermare che il modello di analisi del BM previsto dallo SREP si riallaccia sostanzialmente al modello ASOP (anche nelle modalità di valutazione) già adottato, come detto, negli anni Novanta dalla Vigilanza della Banca d’Italia.

Il paradigma ASOP evidenzia come le performance aziendali siano legate a un doppio ordine di coerenze interne ed esterne. Infatti sul piano interno il BM, rappresentato come detto dalla combinazione “strategia-organizzazione”, deve reggersi su componenti strategiche e componenti organizzative fra loro reciprocamente consonanti, e più in generale l’assetto organizzativo deve essere adeguato cioè funzionale a sostenere in modo efficiente ed efficace la strategia; sul piano esterno la combinazione “strategia-organizzazione”, cioè il BM, deve essere coerente con la domanda e l’ambiente competitivo. In altri termini, da un lato, la componente strategia deve sapere dominare il proprio mercato di riferimento, mentre, dall’altro lato, la componente organizzazione deve essere in grado di leggere prontamente il contesto esterno e apprendere i cambiamenti necessari.

Figura 5 - Modello di business quale combinazione tra strategia e struttura

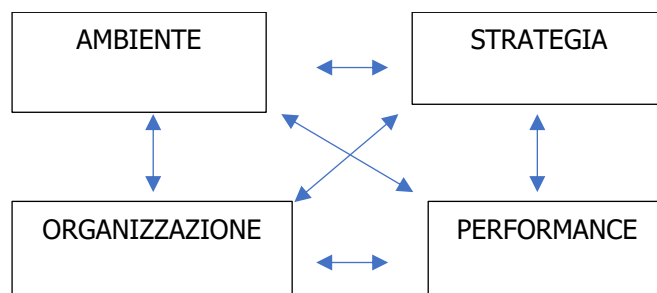


Fonte: Baravelli (2016)

Le relazioni tra Ambiente, Strategia, Organizzazione, Performance possono avere due modalità di lettura che corrispondono anche a due complementari logiche pianificatorie. Da un lato, il modello ASOP afferma che a guidare la progettazione del BM è l’analisi dell’ambiente al quale si rapportano, tenuto conto delle opportunità e delle minacce, le decisioni strategiche. Variazioni dell’ambiente impongono pertanto variazioni strategiche. Queste a loro volta impongono la definizione/ridefinizione di un coerente assetto organizzativo. Le performance misurano il sistema delle suddette coerenze che il BM deve mantenere in termini dinamici reagendo ai mutamenti ambientali. Una seconda lettura parte dalle performance che, se non soddisfacenti, pongono il problema della individuazione delle incoerenze e dei cambiamenti necessari. Pertanto il processo è inverso: si procede dalle performance al fine di migliorarle intervenendo, a seconda delle necessità, sull’organizzazione e/o sulla strategia selezionando anche nuovi spazi ambientali in cui operare.

Il modello ASOP presenta diversi aspetti di rilievo che vanno menzionati. Anzitutto esso costituisce un modello che consente di ordinare, razionalizzare e organizzare in pochi “blocchi” una serie numerosa di componenti che la letteratura sui BM ha nel tempo progressivamente indicato. Pertanto è importante coglierne la valenza anche operativa tenuto conto di come si può svolgere il processo di analisi. I quattro blocchi costituiscono, infatti, altrettante aree di analisi e progettazione (Figura 6) per le quali è necessario sviluppare sia conoscenze specifiche sia conoscenze riguardanti le varie interdipendenze.

Figura 6 - I quattro blocchi del paradigma ASOP

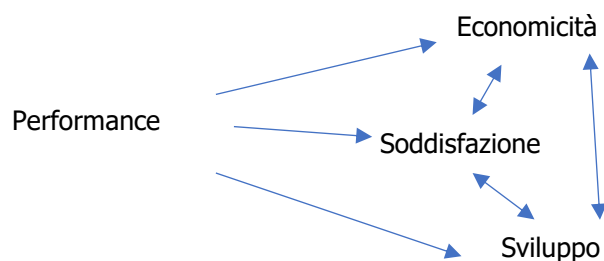


Si può poi affermare che esso fornisce uno schema sia *predittivo* perché, considerando le relazioni strategia-struttura, vi sono strategie che richiedono date strutture (Baravelli 2003; 2011) sia *diagnostico* perché induce a mettere a fuoco la questione della *coerenza interna* del BM e della sua *coerenza esterna* nei confronti dell'ambiente. Le performance aziendali riflettono questo doppio rapporto di coerenza al quale possono essere associati due corresponsivi tipi di rischio che influenzano di conseguenza il rischio di sostenibilità del BM: un *rischio strategico* e un *rischio organizzativo*. Non è questa la sede per trattare della problematica dei rischi del BM (si rinvia la Parte seconda) ma è opportuno qualche richiamo perché esso tocca la questione del concetto di coerenza/consonanza che è un elemento centrale nella costruzione e nel monitoraggio dei BM.

Schematizzando, si può dire che il rischio strategico si sostanzia nella possibilità che vi siano/ sorgano elementi di incoerenza/inadeguatezza tra l'offerta dell'impresa e il segmento prescelto della domanda per errata formulazione del marketing o per il venir meno delle condizioni iniziali di equilibrio in conseguenza del modificarsi della domanda e/o del contesto competitivo. Queste incoerenze strategiche si riflettono sulle performance, indebolendole fino al punto da compromettere la stessa sostenibilità del BM. Il rischio organizzativo riguarda l'esistenza e l'emergere di situazioni di inadeguatezza organizzativa sia negli assetti generali di governo e del modello di management, sia nelle varie funzioni aziendali, in particolare nei controlli, con l'effetto di ridurre l'efficacia implementativa della strategia, la capacità e la rapidità di risposta alle esigenze di cambiamento strategico e di innovazione, o le condizioni di efficienza operativa. Il rischio organizzativo è spesso sottovalutato nella valutazione della sostenibilità del BM nonostante esso si possa considerare la matrice di tutti i rischi aziendali perché l'andamento delle performance dipende direttamente o indirettamente dalla qualità e dall'adeguatezza del modello organizzativo.

Qualche considerazione ulteriore deve essere svolta anche a proposito delle performance. Se si considera il modello ASOP nella prospettiva del funzionamento dell'organizzazione e delle interazioni tra le variabili strategiche e le variabili organizzative, gli output del BM non possono essere valutati solamente sul piano dei *risultati economico-finanziari* (sostenibilità economica). Infatti tra le condizioni necessarie del successo economico, come abbiamo già osservato, occorre evidenziare sia lo *sviluppo delle capacità e delle competenze professionali e manageriali* (sostenibilità delle conoscenze) frutto dell'apprendimento organizzativo quale presupposto per poter adattare e innovare la strategia al mutare del contesto ambientale e competitivo, sia la *soddisfazione e la motivazione del personale*: anche questi sono presupposti per mantenere la coesione aziendale e lo spirito di corpo, indispensabili per affrontare la sfida competitiva e dell'innovazione (sostenibilità motivazionale). Si tratta di output del funzionamento aziendale fra loro interdipendenti (Figura 7).

Figura 7 - Il sistema delle performance del modello di business



Infatti, una buona soddisfazione e motivazione del personale e la crescita continua delle conoscenze e capacità individuali e di gruppo si riflettono positivamente sulla redditività aziendale, ma al tempo stesso una buona redditività aziendale consente di meglio remunerare il personale e di investire nella sua formazione. D'altra parte lo sviluppo professionale è un fattore di soddisfazione così come un personale motivato è indotto non solo a migliori prestazioni ma è anche sensibile alla propria crescita professionale. Si deve pertanto prendere atto che esistono circuiti virtuosi e circuiti viziosi tra le componenti economiche e non economiche che derivano dal funzionamento del BM, che vanno pertanto considerate nella gestione e nel monitoraggio del BM.

1.3.3 Modello di business, variabili intangibili e organizzazione

Le variabili intangibili sono numerose ma quelle organizzative, tecnologiche e delle competenze (manageriali e professionali), oltre a essere determinanti nella configurazione dei BM, sono leve importanti soprattutto per l'efficienza e la competitività. E' quindi necessario svolgere qualche considerazione su come la letteratura sui BM ne evidenzi la rilevanza e sul ruolo che tali componenti hanno con riferimento ai BM delle banche.

In questa prospettiva è di grande interesse la questione delle relazioni tra tali variabili e quelle finanziarie; in altri termini vi è da chiedersi come le caratteristiche delle variabili intangibili influenzino la struttura finanziaria della banca e l'andamento delle relative performance. Questo approccio non è però seguito dalle verifiche sui BM delle banche. Le variabili qualitative sono trascurate dalle analisi quantitative prevalendo la focalizzazione su quelle finanziarie ed economiche.

Bisogna però ricordare che le relazioni tra le variabili intangibili, le variabili finanziarie e le performance sono un aspetto del funzionamento del BM che dovrebbe invece essere messo al centro dell'analisi del BM perché la comprensione di queste relazioni favorisce il monitoraggio delle varie componenti del BM al fine della sua sostenibilità.

Le variabili intangibili influenzano il livello e l'andamento delle performance (e dei rischi) e la loro analisi è una questione che interessa soprattutto il management nel suo ruolo di governo del BM e di coordinamento delle varie componenti. La conoscenza di queste relazioni (di causa-effetto e di interdipendenza) è però patrimonio esclusivo di ogni azienda qualora ponga sotto osservazione il proprio funzionamento (ma non sempre l'attività di controllo/monitoring delle imprese e delle banche è focalizzata su queste tematiche) mentre non vi sono evidenze a livello di categorie di BM o di comparti bancari data l'impossibilità di disporre di informazioni pubbliche al riguardo. Così le ricerche su questi aspetti sono pressoché inesistenti per la complessità e difficoltà di effettuare tali indagini.

Questa è certamente la circostanza per la quale hanno preso piede le ricerche sui BM bancari basati sulle informazioni ricavabili dai bilanci delle banche giustificandone la rilevanza con la considerazione che la struttura patrimoniale delle banche ne rappresenta il BM. Ma questa è certamente una forzatura perché, come si è visto dalla letteratura sui BM, le variabili finanziarie sono solo una componente del BM e non rappresentano il BM.

Le autorità di vigilanza sembrano invece particolarmente interessate alle ricerche quantitativo-finanziarie sui BM bancari. Si sostiene che la struttura finanziaria sia correlabile al livello di rischio e la rischiosità è un aspetto della sostenibilità dei BM di particolare rilievo per la stabilità delle banche; ma non si può peraltro negare come sia il rischio strategico sia il rischio di BM dipendano dalle variabili organizzative, tecnologiche e dalle competenze manageriali. Tanto è vero che, come si vedrà nella Parte seconda, la Business model analysis dello SREP prevede che la verifica della sostenibilità del BM consideri gli aspetti qualitativi del BM recependo in molti aspetti le concettualizzazioni della letteratura "classica" sui BM. Si osservi al riguardo come la strategia finanziaria ed economica della banca si regga sulle strategie commerciale, tecnologica e organizzativa. Quindi non vi sono dubbi sull'esistenza di relazioni di dipendenza/interdipendenza tra le variabili intangibili e quelle tangibili.

Ciò premesso, va detto che la teoria organizzativa non si è occupata, tuttavia, in modo specifico delle relazioni tra BM e organizzazione mentre vi è una vasta letteratura sulle relazioni tra BM e strategia e tra BM e tecnologia: in realtà la questione delle relazioni, o meglio delle interrelazioni, tra strategia, organizzazione e tecnologia è una questione centrale per la comprensione del funzionamento del BM e del suo successo.

Ragionando in termini di organizzazione del BM, le variabili che appaiono rilevanti sono anzitutto quelle strutturali (macro e micro) che incidono sui costi operativi. I modelli organizzativi snelli e piatti rendono i BM più efficienti. Ma nelle revisioni organizzative, così come nell'innovazione dei BM, un ruolo importante è svolto dalla reingegnerizzazione dei processi con cui si crea valore in molte parti e funzioni dell'impresa. I processi riguardano sia le procedure di lavoro (di front e back line) sia i processi decisionali di coordinamento ma anche di pianificazione e controllo. Tuttavia l'obiettivo dell'efficienza sul piano dei costi deve coniugarsi con modelli organizzativi efficaci sul piano commerciale e dei ricavi. Inoltre sono i processi e non solo le strutture a essere rilevanti al fine dell'efficienza operativa e dell'efficacia competitiva dell'impresa.

Nelle banche, come in genere nelle imprese di servizi, la creazione di valore nei confronti dei clienti deriva soprattutto dai processi e sono sempre i processi a consentire il funzionamento del BM in modo snello, flessibile. Essendo le banche, essenzialmente imprese di servizi, assumono rilievo soprattutto i processi di erogazione dei servizi.

La *value creation* nei confronti del cliente è infatti strettamente legata al funzionamento dei "canali distributivi" che erogano gran parte dei servizi alla clientela. Si tenga presente che i servizi bancari sono definiti non solo dalle loro

caratteristiche tecniche ed economico- finanziarie (contrattuali) ma anche dalle modalità di erogazione che ne qualificano il profilo qualitativo (rapidità, comodità, riservatezza, sicurezza, ecc.). Si aggiunga che il processo di erogazione ha implicazioni anche sulla *value capture* perché la configurazione del sistema di erogazione può alimentare vantaggi competitivi per la banca oltre ad avere un impatto diretto sui costi distributivi.

Il disegno del “sistema di erogazione” si avvale di diverse componenti di natura organizzativa: il personale di contatto (se è previsto), le unità di back office e di supporto, la tecnologia utilizzata, il comportamento richiesto al cliente, il luogo in cui avvengono le transazioni (Baravelli 2003). Questi fattori devono essere progettati e interagire in modo coerente fra di loro al fine di rendere il processo efficiente/ efficace e quindi coerente con i bisogni e le aspettative della clientela-target, la natura dei servizi erogati, le strategie di marketing e gli obiettivi di gestione economica del BM.

Altre ricadute significative dell’organizzazione sulle performance riguardano i modelli di gestione delle relazioni di clientela con cui questa può essere fidelizzata. Al riguardo, hanno rilevanza sia le variabili strutturali sia quelle di comportamento. Gli assetti organizzativi possono contemplare figure professionali e ruoli operativi specializzati nelle relazioni o approcci indifferenziati. Poiché queste scelte organizzative influenzano la creazione di valore, anche le modalità organizzative di tenuta delle relazioni sono componenti rilevanti del disegno del BM.

Vi sono poi effetti indiretti della struttura organizzativa sulle performance come nel caso delle “capacità dinamiche”. Il management apprende e sviluppa nuove competenze e capacità per effetto della configurazione dell’architettura organizzativa come i criteri di specializzazione delle unità direzionali (per prodotto, cliente, area geografica, business) e il grado di decentramento delle decisioni. Infatti, una struttura poco articolata e a decisioni accentrate riduce il confronto interfunzionale e la dialettica interna e frena i processi di apprendimento mentre una struttura decentrata a decisioni partecipate promuove l’imprenditorialità in modo diffuso e una più ampia responsabilità manageriale (Normann 1979).

Poiché una forte imprenditorialità è determinante soprattutto quando ad un certo punto del suo ciclo di vita, o per altri fattori non prevedibili, il BM deve essere rivisto e innovato, il *top management* deve favorire un funzionamento organizzativo che promuova lo sviluppo di competenze dinamiche. Pertanto una architettura organizzativa “pro-entrepreneurship” è una condizione per assicurare la sostenibilità e il successo del BM e dell’impresa nel tempo (Ireland et al, 2009).

1.4 Il “modello di management” quale componente del modello di business

Non basta però che il BM sia dotato di un adeguato assetto organizzativo, occorrono anche un assetto, una condotta e uno stile di management coerenti. Quindi il “modello di management” (MM) dell’impresa, inteso come struttura e comportamento del gruppo dirigente (competenze, compiti, autonomie, responsabilità e relazioni interne), non può essere escluso dalle componenti che determinano il funzionamento del BM perché il management interagisce con tutte le variabili del BM e opera come strumento di coordinamento e controllo. E per “funzionamento” del BM intendiamo quindi le decisioni e l’azione del management che riguardano, una volta progettato e implementato, il continuo monitoraggio delle variabili che compongono il BM in modo da assicurare nel tempo la loro adeguatezza e coerenza nella creazione di valore. Il monitoraggio implica anzitutto interventi di adattamento del BM alla dinamica ambientale (evoluzione della domanda e della concorrenza) ma anche revisioni incisive che possono portare alla sua innovazione.

Quindi il MM è determinante non solo per assicurare l’efficienza del BM ma anche il suo sviluppo inteso come processo di crescita ed evoluzione. Va infatti considerato che il BM può riflettere strategie di diversificazione per cui un aspetto rilevante del governo del BM riguarda la composizione delle attività (business) e il loro grado di integrazione nel portafoglio complessivo. Ciò significa che un dato BM può evolvere in un altro BM, cioè, in altri termini, come afferma la letteratura finanziaria sui BM bancari, un BM può “migrare” verso un altro BM attraverso un processo di ricomposizione delle attività. La migrazione, sul piano finanziario, implica decisioni di revisione della struttura finanziaria cioè della composizione dell’attivo e del passivo di bilancio e delle connesse componenti di reddito ma anche del livello e della natura dei relativi rischi. Pertanto il monitoraggio del BM deve essere considerato anche sul piano della sua *evoluzione/trasformazione* visto che la migrazione implica processi di cambiamento non istantanei e che non si esauriscono comunque nel breve periodo.

Il MM è influenzato sia dall’assetto strutturale sia dalle “politiche del personale manageriale” (selezione, formazione, valutazione, remunerazione e carriera) e rispecchia le caratteristiche del modello organizzativo aziendale, in particolare della macrostruttura su cui è disegnata la gerarchia con vari livelli di autonomie e responsabilità. Tuttavia, l’architettura

organizzativa aziendale deve essere tenuta distinta dal MM perché sono le persone, con le loro caratteristiche individuali, conoscenze, capacità e competenze, e appunto il loro comportamento, ad avere una maggiore rilevanza rispetto alle strutture. La creazione di valore dell'impresa dipende, infatti, strettamente dalle conoscenze, dalle abilità e dalla condotta del suo management oltre che dal personale nei confronti del quale il management svolge compiti di guida e motivazione.

Negli studi sui BM le caratteristiche del management non sono normalmente contemplate nonostante il BM sia il prodotto dell'attività manageriale. I BM sono analizzati in "vitro", in modo astratto, astraendo cioè dal MM che li governano. Questa concezione comporta però una contraddizione nel momento in cui il BM non viene più concepito come una fotografia, un assetto statico, ma come un sistema dinamico di variabili coordinate, il cui funzionamento crea valore. E poiché il funzionamento del BM e il suo monitoraggio derivano dall'azione del management, il MM si rivela una componente, anche se meno visibile, che possiamo definire "essenziale" del BM.

Infatti nel comportamento manageriale (*management behavior*) rientrano molti aspetti determinanti del successo aziendale quali lo stile di direzione, la leadership, il grado collaborazione/integrazione. In particolare un filone della letteratura manageriale che ha implicazioni con i BM è quello della *management innovation*. La letteratura manageriale definisce "*management innovation*" tutti quei cambiamenti organizzativi riguardanti l'"invenzione e la implementazione di pratiche manageriali, di processi, di strutture o di tecniche che si presentano come nuovi nei confronti dello stato dell'arte e che sono rivolti al miglioramento e all'innovazione dell'organizzazione".

A questo riguardo preme qui precisare che il concetto di MM a cui ci riferiamo, che ruota attorno soprattutto alle competenze e al comportamento del management, è molto più ampio di quello che si trova nella letteratura sui *management system* perché questa si focalizza sugli *strumenti* e sui *metodi* con cui il management affronta la questione strategica vista nell'ottica dell'adattamento dell'impresa ai cambiamenti discontinui dell'ambiente. A questo riguardo una distinzione concettuale che ha segnato una svolta in tale letteratura è quella che contrappone lo *strategic planning* allo *strategic management* mostrando come il passaggio nella concreta pratica manageriale dal primo al secondo approccio sia fortemente condizionato dalla "*increasing unpredictability, novelty and complexity*" del contesto ambientale (Ansoff 1984). Ciò premesso non si può non osservare come i sistemi manageriali e l'innovazione di questi sistemi, nei quali va inclusa evidentemente anche la *model business analysis* (BMA), influenzino direttamente la condotta del management e quindi stiano al centro del MM. Non mancano d'altra parte autori che hanno segnalato la necessità di incorporare il *business modelling* nella gestione strategica. Quanto alla collocazione del BM nell'ambito dell'evoluzione dei sistemi di management si deve ricordare che la letteratura sullo *strategic management* ha mostrato interesse per il concetto di BM solo con l'avvento e lo sviluppo delle tecnologie telematiche applicate alle strategie di impresa e solo in un secondo tempo si è cominciato a parlare di BM più in generale e non solo con riferimento ai modelli di impresa basati su Internet. Pertanto resta ancora da chiarire quale sia l'effettivo interesse del management delle imprese per la MBA e l'inserimento del concetto di BM nelle pratiche manageriali. Del resto anche del concetto di MM vi sono interpretazioni molteplici più o meno ampie che vanno dall'enfasi sullo stile direzionale alla struttura, alle competenze e alla condotta del gruppo dirigente dell'impresa.

L'idea che il management faccia la differenza nella competizione tra BM simili viene sostenuta da un filone della letteratura - anche bancaria - che insiste nel sottolineare come siano gli *intangibile* nonché le relazioni tra di loro e con i fattori *tangible* a caratterizzare e differenziare la configurazione dei BM e la creazione di valore. E sono certamente *intangibile* molti aspetti del MM. Quindi il MM non può essere considerato solo un fattore "esterno" al BM ma anche una sua parte integrante.

In realtà, a prima vista si è naturalmente indotti a vedere nel BM e nel MM due entità distinte. Ma anche a concepire il BM quale effetto del MM. Tuttavia, che il BM non sia semplicemente un fattore esterno, separabile dal MM, appare evidente quando si consideri la loro relazione inversa. Infatti si deve prendere atto che l'evoluzione (parziale o totale) delle componenti dei BM può indurre a cambiamenti del MM. In altri termini l'assetto e il funzionamento del MM non sono indipendenti ma devono adattarsi alle esigenze dei BM.

Al riguardo si osservi come i MM delle banche e dei gruppi bancari italiani, negli ultimi anni, siano stati sottoposti a revisioni e cambiamenti significativi per effetto di strategie di efficientamento dei BM. Ciò ha generato forti esuberanti del personale operativo ma anche del personale dirigente. La riduzione dei dirigenti, in modo molto più che proporzionale, non ha prodotto solo un effetto di *downsizing* ma anche un cambiamento strutturale e qualitativo degli assetti dei MM. In seguito all'appiattimento delle strutture organizzative si è assistito a una forte riduzione del numero dei *middle manager* e a un maggior accentramento decisionale presso il *top management* con conseguenti limitazioni delle autonomie dei *middle manager* e dei manager operativi. Questi cambiamenti dei MM (Baravelli, Pesic 2018) sono in linea con l'obiettivo di ridurre il costo di funzionamento organizzativo dei BM facendo leva sulla digitalizzazione dei processi e sullo sviluppo dei canali

distributivi telematici. Di conseguenza i MM si sono modificati e adattati all'evoluzione dei BM mostrando come tra BM e MM vi siano relazioni di interdipendenza. Infatti i nuovi MM influenzano il futuro sviluppo dei BM perché un forte accentramento decisionale è in contrasto con un contesto orientato all'innovazione.

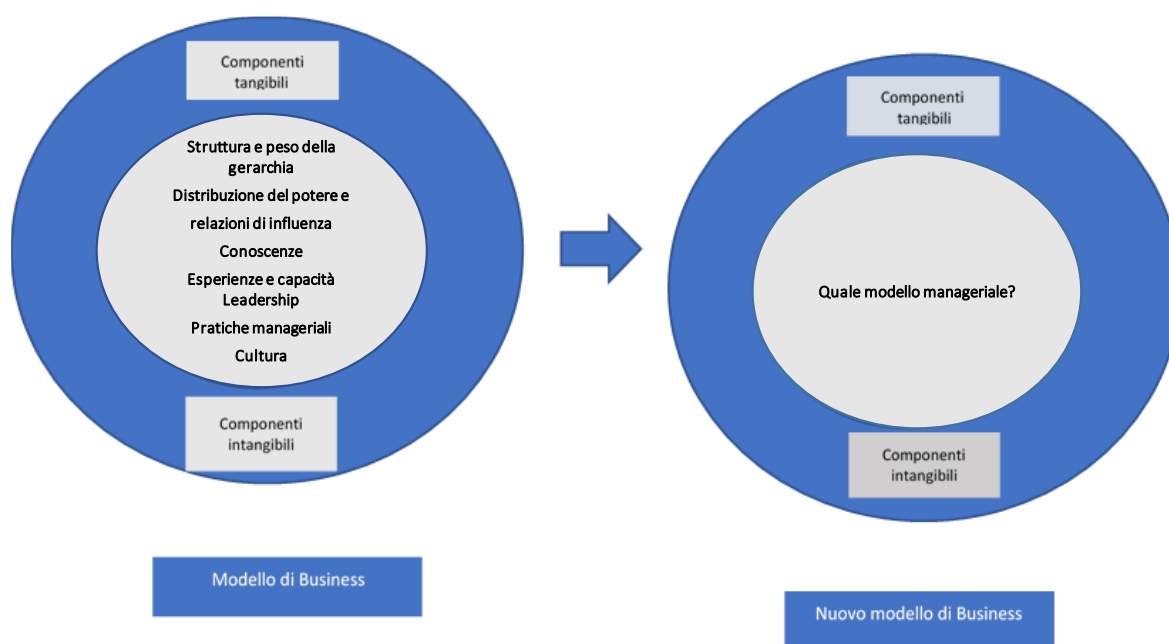
Ciò detto, la questione di rilievo, che è opportuno qui richiamare, è pertanto quella della coerenza dei MM non solo nel monitoraggio corrente ma anche rispetto alle esigenze evolutive dei BM. Al riguardo, infatti, vi può essere un vero e proprio "rischio di MM" qualora sorgano delle situazioni di dissonanza e/o delle carenze significative nell'assetto e nel funzionamento del MM rispetto alle altre componenti del BM e agli obiettivi perseguiti e/o che dovrebbero essere perseguiti dal BM. Questa questione è rilevante anche per il regolatore e il supervisore delle banche visto che ha implicazioni con il tema dell'adeguatezza organizzativa e appunto con il "rischio di modello di business".

1.4.1 Relazioni di coerenza tra modello di management e modello di business: il "rischio di modello di management"

Come sopra accennato, l'evoluzione dei MM offre elementi non solo per comprendere come cambiano i modelli organizzativi dei BM ma anche per verificare il loro grado di coerenza nei confronti del disegno complessivo dei BM. Si tratta di un fatto di rilievo perché la coerenza del MM è una condizione essenziale non solo per la sopravvivenza ma anche e soprattutto per lo sviluppo della banca. Se sorgono e perdurano delle incoerenze, queste possono riflettersi sulle performance al punto di poter affermare che alla base del "rischio di modello di business" vi possa essere un "rischio di MM". In altri termini, alle possibili situazioni di inadeguatezza e incoerenza del MM rispetto al disegno del BM può corrispondere un possibile calo delle performance, la difficoltà di un recupero aziendale e addirittura una situazione di vera e propria crisi. Pertanto si deve prendere atto che cambiamenti del BM possono richiedere cambiamenti del MM (Figura 8).

Il rischio di MM può emergere dai cambiamenti strategico-organizzativi delle banche quando per esempio prevale, come abbiamo sopra ricordato, soprattutto presso i grandi gruppi bancari, la tendenza verso assetti a decisioni accentrate come conseguenza dell'orientamento all'efficienza. Infatti il consolidarsi di modelli snelli e piatti, ma verticistici, provoca un impoverimento del capitale manageriale e un indebolimento del contesto che sarebbe necessario per l'apprendimento organizzativo e l'innovazione. Infatti l'orientamento all'innovazione è favorita da assetti decentrati e partecipativi con un management motivato e collaborativo. E ciò non avviene in strutture fortemente accentrate.

Figura 8 - Modelli di business e modelli di management



Il “rischio di MM” è quindi una sorta di rischio organizzativo che può risultare nascosto in situazioni apparentemente in equilibrio nel breve. Infatti il MM può configurarsi funzionale all’efficienza ma non a promuovere in prospettiva l’imprenditorialità e l’innovazione. La semplificazione e verticalizzazione, con un aumento dell’accentramento, funzionale al taglio dei costi, indeboliscono il MM sul piano qualitativo e delle relazioni interne, del coinvolgimento e della coesione manageriale. Queste ultime circostanze sono elementi importanti della *learning organization* che è il presupposto per generare nuove idee (Normann 1977) e innovazione originale e uscire dalla trappola dell’isomorfismo strategico-organizzativo che caratterizza soprattutto i grandi gruppi bancari (Baravelli 2003).

Ciò significa che se nel breve i BM sono resi *viable* agendo sulla riduzione dei costi, la loro sostenibilità nel medio può diventare incerta nel momento in cui risulta determinante la capacità di innovazione che nel frattempo può essersi ampiamente indebolita. La situazione tra le banche e i gruppi bancari non è però omogenea riscontrandosi MM con diversi gradi di *equilibrio tra efficienza e innovazione*. Le differenze sembrano dipendere non tanto dalle differenze dimensionali quanto dagli stili di direzione (Baravelli e Pesic 2018).

Poiché le componenti del MM si possono combinare variamente, le categorie di MM nella realtà delle imprese sono molteplici. Non è questa tuttavia la sede per una discussione ma riteniamo opportuno, a scopo esemplificativo, richiamare tre principali tipologie di MM da considerarsi di riferimento essendo associabili all’evoluzione dei BM.

Il *modello burocratico-meccanico* è quello più coerente con ambienti stabili e con BM che non esigono particolari capacità di adattamento. Quando l’ambiente diventa dinamico la sostenibilità del BM richiede un *modello imprenditoriale-organico* dotato delle capacità manageriali non solo per migliorare l’efficienza ma anche per adattare il BM ai cambiamenti della domanda tenuto conto dell’aumento delle pressioni competitive. In presenza di un contesto ambientale molto mutevole e turbolento che impone continue revisioni, ripensamenti e trasformazioni del BM, la sfida della sostenibilità richiede che l’impresa sia dotata di un *modello imprenditoriale-innovante* per affrontare la gestione di BM con cicli di vita rapidi che richiedono non solo efficienza ma anche capacità di continua innovazione. Tra questi modelli di MM vi sono modelli intermedi, potremmo dire di “transizione”, tra il primo e il secondo e tra il secondo e il terzo. La tabella 6 riporta le caratteristiche salienti di questi tre MM riguardanti: la struttura e il peso della gerarchia; la distribuzione del potere e le relazioni di influenza; le conoscenze; le esperienze e le capacità; la leadership; le pratiche e la cultura manageriale

Tabella 6 - Modelli di management stilizzati e loro componenti

Componenti	MODELLO MANAGERIALE		
	Burocratico-meccanico	Imprenditoriale-organico	Imprenditoriale-innovante
Struttura e peso della gerarchia	Strutture gerarchiche piramidali. Prevalente peso della gerarchia tra gli strumenti di coordinamento e controllo.	Strutture più snelle e decentrate. Responsabilizzazione per aree di business e gestione per obiettivi.	Strutture snelle e piatte e modelli organizzativi a rete. Centralità delle relazioni collaborative interne: ampio uso di comitati, task force e gruppi di lavoro.
Distribuzione del potere e relazioni di influenza	Forte accentramento decisionale e centralità del <i>top management</i> . Relazioni interne prevalentemente top-down. Rilevanza delle unità di staff (tecnostuttura). Ruolo esecutivo del middle management.	Tendenza al decentramento decisionale. Rilevanza del middle management nel collegamento tra centro e periferia.. Centralità delle unità di business e ruolo di supporto della tecnostuttura.	Centralità delle relazioni bottom-up.. Valorizzazione del middle management e del management operativo nelle decisioni strategiche. Rilevanza della learning organization.
Conoscenze	Forte separazione delle competenze manageriali; prevalenza delle competenze funzionali.	Tendenza all’integrazione delle competenze manageriali e alle vision per aree di business.	Centralità dell’apprendimento aziendale e dello sviluppo di nuove conoscenze; open innovation; formazione manageriale sull’innovazione; centralità del modello di business nei processi di apprendimento aziendale.
Esperienze e capacità	Elevata stabilità dei ruoli manageriali; scarso apprendimento interfunzionale; tendenza all’impoverimento conoscitivo.	Mobilità manageriale interna; diffusione di capacità di general management. Sviluppo dell’innovazione. in strutture dedicate e organizzazione duale.	Crescita continua delle capacità manageriali di business anche attraverso processi di sperimentazione. Minore separazione tra competenze di gestione strategica e competenze di gestione operativa.

Leadership	Ampiamente accentrata e di tipo transazionale.	Parzialmente decentrata; valorizzazione del middle management nei processi di implementazione e adattamento della strategia ai cambiamenti di mercato .	Ampiamente decentrata; sviluppo dell' imprenditorialità diffusa; rilevanza dei processi di sense making e sense giving nella motivazione e crescita del personale a tutti i livelli della struttura aziendale.
Pratiche manageriali	Strategic planning centralizzato. P&C top-down. Bassa integrazione interna; scarse relazioni orizzontali. Valutazione dei risultati prevalentemente quantitativi.	Pianificazione orientata alla vision; parziale coinvolgimento dei responsabili di business. P&C a due vie e negoziazione degli obiettivi; valutazione dei risultati non solo quantitativi.	Strategic management con ampia partecipazione del management dei vari livelli gerarchici che contribuisce all'innovazione e alla generazione di nuove idee. Implementazione di sistemi gestionali basati sui BM. Sistemi di valutazione e ricompensa delle prestazioni innovative.
Cultura	Ampia presenza di connotati burocratici. L'orientamento all'efficienza prevale sull'orientamento all' innovazione strategica.	Orientamento al cambiamento come fattore fisiologico.; crescita equilibrata tra efficientamento e intrapresa di nuovi business.	Orientamento alla flessibilità e all'innovazione; ampi spazi aperti alla sperimentazione; clima organizzativo imprenditoriale.

Vi sarebbe da chiedersi quale ruolo abbiano nella cultura e pratica e manageriale la strumentazione teorica e operativa del BM al fine del successo aziendale. Ogni impresa ha e persegue di fatto un proprio BM, il quale è implicito nella sua condotta operativa indipendentemente dalle prassi seguite dalla pianificazione strategica. Comprendere se e in che modo l'esplicitazione del BM modifichi la condotta dell'impresa è una questione di rilievo perché riguarda l'impatto che l'innovazione dei sistemi e dei modelli manageriali ha non solo sulla capacità competitiva e sulle performance ma anche sulla vitalità prospettica dell'impresa.⁹ Come accennato, la letteratura manageriale non ha ancora sviluppato un filone organico sui MM nonostante siano numerosi i contributi anche teorici sulle pratiche e sulla cultura manageriale. Basti ricordare a proposito dei modelli manageriali imprenditoriali il contributo fondamentale di Drucker (1985) su innovazione e imprenditorialità a cui ci siamo in parte riferiti nel tratteggiare il profilo del modello imprenditoriale-innovante. Inoltre nella tabella 6 abbiamo ritenuto di inserire tra le pratiche del modello imprenditoriale-innovante l'implementazione di sistemi gestionali basati sui BM ritenendo che tali sistemi siano collocabili tra le innovazioni manageriali più evolute dello *strategic management*.

Da queste considerazioni si trae la conclusione che il MM, nonostante le stilizzazioni, non possa essere considerato un fattore *firm generic* e neutrale perché comune a tutti i BM. Al contrario, poiché il MM può assumere varie configurazioni distintive (soprattutto in termini di conoscenze ed esperienze), è lecito pensare che esso influenzi strettamente, come fattore *firm specific*, la gestione del BM e quindi l'andamento delle performance. Si tratta, tuttavia, di un'ipotesi da sottoporre al vaglio della verifica empirica che nel caso delle banche deve appurare come la nuova regolamentazione basata sullo SREP abbia o meno modificato le metodologie e gli schemi della pianificazione strategica facendo entrare la BMA nelle prassi manageriali. Qualche osservazione su questo punto sarà svolta più avanti sulla base dei risultati di una survey tramite un questionario e testimonianze di responsabili della pianificazione di alcune banche e gruppi bancari.

1.5 Modello di business e tecnologia

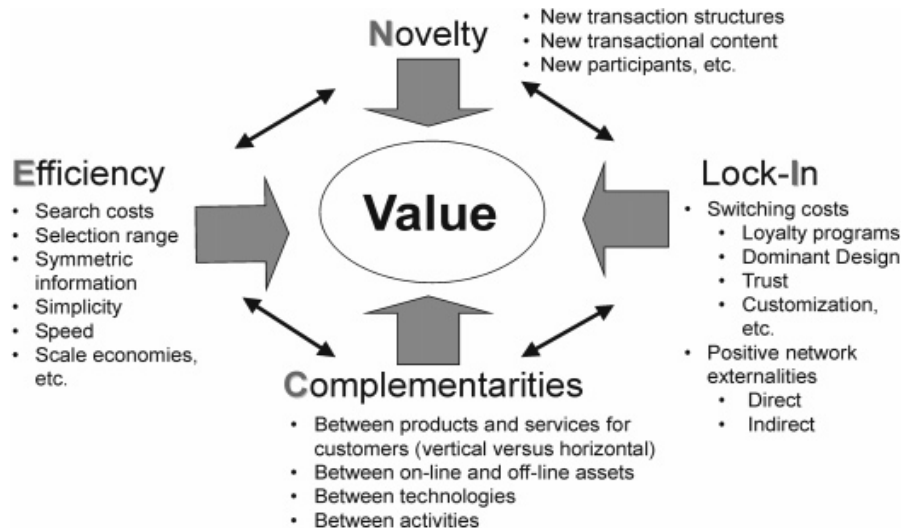
Abbiamo già ricordato come la letteratura sui BM abbia preso grande vigore grazie allo sviluppo della tecnologia digitale che ha dato origine a un filone di studi e ricerche sugli e-business e sui mercati virtuali. Dagli anni Duemila la creazione di e-business è diventato un fenomeno globale e gran parte delle imprese gestisce online il proprio business o una sua parte. L' *information and communication technology* (ICT) ha modificato i processi, disaggregato i confini della catena del valore con un impatto sulla struttura dei costi e sulle modalità di creazione del valore delle imprese. Ma ha consentito anche di innovare i prodotti/servizi, di ridurre i costi delle transazioni e di rendere più ampia e rapida la disponibilità di informazioni

⁹ E' certamente un tema di ricerca l'esplorazione delle ricadute che la concettualizzazione dei BM e le relative pratiche manageriali hanno sulle performance delle banche. In particolare sarebbe interessante verificare come possono fare la differenza nel determinare le performance sia l'articolazione delle componenti considerate dal BM (che la pianificazione non sempre contempla) sia le caratteristiche del MM nel processo di definizione/monitoraggio del BM.

nei confronti dei clienti. Così l'ICT ha generato anche nuove fonti di creazione di valore consentendo lo sviluppo di innovativi modelli di produzione/ distribuzione e di molteplici strategie collaborative e network di imprese.

Secondo Amit e Zott (2001) gli e-business possono creare valore grazie a quattro fonti (Figura 9): a) innovando il modo di fare business; b) migliorando l'efficienza tramite i costi di ricerca e selezione, la semplicità e rapidità; c) consentendo un approccio complementare all'offerta con l'assemblamento di prodotti/servizi; d) fidelizzando la clientela e ampliando la rete dei partner strategici.

Figura 9 - Le fonti di creazione di valore negli e-business



Fonte: Amit e Zott (2001)

Tuttavia, come si è visto dai contributi della letteratura sui BM, il fattore "tecnologia" non viene sempre esplicitato tra le componenti del BM nonostante l'innovazione tecnologica sia in molti settori determinante sul piano dell'innovazione dei prodotti, dei vantaggi competitivi e della creazione di valore. Ciò si osserva anche nel caso della tecnologia digitale nonostante essa sia alla base della creazione di nuovi business e della reingegnerizzazione di quelli esistenti.

Per giustificare tale mancato rilievo si può pensare che la tecnologia digitale sia una "risorsa comune", cioè disponibile presso tutte le imprese, mentre ciò che crea valore e fa la differenza è l'uso creativo della tecnologia. Quindi sarebbero critiche le specifiche capacità e competenze dell'impresa. D'altra parte la tecnologia può essere ricompresa nei modelli e nei processi organizzativi. Vi sono però autori, come Teece (2018) che, a proposito delle componenti del BM, cita i clienti e i relativi bisogni ma anche la tecnologia e l'organizzazione che è rivolta ad essi.

Comunque, il ruolo dell'innovazione tecnologica nei BM può essere esaminato da un punto di vista sia generale (Baden-Fuller e Haeflinger, 2013) sia della creazione di valore negli e-business (Amit e Zott, 2001). I quesiti affrontati sono vari: come la tecnologia interagisce con il BM e le sue componenti? Come facilita i nuovi BM o li rende possibili? Come influenza la creazione di valore per il cliente e per gli altri stakeholder?

Effettivamente si tratta di domande che non sono separabili dalla discussione sull'evoluzione dei BM. Sebbene l'innovazione dei BM sia possibile senza l'innovazione tecnologica, la tecnologia è diventata un fattore di tutto rilievo che non può non essere considerato. Da un lato, influenza la creazione di valore per il cliente (*value creation*); dall'altro lato produce valore per l'impresa (*value capture*). Bisogna tuttavia notare come Internet applicato a un business esistente non ne modifichi necessariamente la natura ma ne possa modificarne l'efficienza o determinare un vantaggio competitivo. L'innovazione tecnologica e l'uso creativo della tecnologia possono inoltre favorire nuove idee di business.

Per esempio, in campo distributivo l'innovazione tecnologica può fare la differenza. Si pensi alle piattaforme digitali che sono in grado di creare valore facilitando gli scambi tra due più gruppi di imprese interdipendenti. Le piattaforme creano comunità e mercati con effetti network consentendo agli utilizzatori di interagire e di effettuare transazioni a costi minori e/ o di esternalizzare l'innovazione. In tal modo le piattaforme digitali configurano un BM. La tecnologia favorisce l'innovazione in molte altre forme. Le Api, *application programming interface*, sono in grado di far parlare tra loro

programmi diversi, in una sorta di “plug and play” tecnologico. Sistemi che rendono disponibili in tempi rapidi soluzioni diverse, anche di terzi, che soddisfino le esigenze del cliente.

In un recente sondaggio, Deloitte segnala che oltre il 90% dei manager bancari considera le piattaforme open come abilitatrici di nuovi sviluppi ma solo il 58% ritiene la collaborazione con terze parti come un’opportunità mentre un terzo le ritiene una minaccia perché può fagocitare i servizi della banca e produrre effetti di disintermediazione. Infatti gli aggregatori digitali di servizi possono modificare la struttura dei mercati e la logica competitiva.

1.5.1 Modello di business, tecnologia e scenario competitivo

La tendenza delle banche, nel periodo post-crisi, a ritornare all’intermediazione tradizionale (*originate to hold*) ha implicato sostanziali cambiamenti. Oltre a modificare la struttura finanziaria puntando maggiormente ai prestiti e alla raccolta al dettaglio, le banche hanno adottato strategie di snellimento organizzativo per aumentare l’efficienza, digitalizzando i processi di business e riducendo il personale e la rete dei tradizionali sportelli sostituiti dai canali on line. Se le pressioni all’efficientamento si sono accentuate per effetto di una politica monetaria che sta mantenendo tassi molto bassi, le banche si trovano anche ad affrontare uno nuovo scenario competitivo.

Ci riferiamo all’ingresso delle Fintech nel mercato dei servizi bancari. Questi operatori possono avvalersi della loro superiorità tecnologica e sviluppare una maggiore efficienza operativa in grado di innovare e di contendere alle banche importanti business in cui queste sono tradizionalmente dominanti. Il settore delle Fintech è pertanto una minaccia competitiva da non sottovalutare perché può sottrarre alle banche ampie quote sia del business dei pagamenti sia del business dei servizi creditizi standardizzati come i prestiti al consumo e i prestiti alle PMI per la gestione corrente. Questi prestiti possono essere concessi con sistemi automatici di valutazione del rischio a costi minori grazie a una maggiore efficienza tecnologica e operativa, ma le fintech dispongono anche di una maggiore capacità informativa e di gestione delle informazioni che le mette in una posizione di forte vantaggio nei confronti delle banche.

La continuità dei BM della banca tradizionale viene così a essere messa in discussione. Alle banche si prospetta di rivedere il proprio posizionamento strategico: da un lato, allineandosi alle nuove modalità competitive, ma possono trovare difficoltà ad elevare la propria efficienza, oppure attuando alleanze e partnership strategiche con le stesse fintech; dall’altro lato, si possono specializzare in attività dove sono in grado di mantenere una supremazia competitiva grazie ai modelli operativi e alle proprie competenze distintive e che i nuovi entranti non possiedono o non sono interessati a sviluppare.

Quindi le componenti qualitative dei BM bancari sono destinate a diventare più critiche. Esse riguardano, oltre l’architettura organizzativa, soprattutto le competenze e il capitale umano perché con la minore redditività delle attività creditizie tradizionali, il mercato più interessante per le banche al fine della crescita e sostenibilità è quello dei servizi finanziari specialistici, come la finanza per l’innovazione e lo sviluppo delle PMI, la finanza per le ristrutturazioni aziendali, i progetti industriali innovativi, la finanza per le infrastrutture e gli investimenti in beni collettivi.

I nuovi BM verso i quali le banche si dovranno muovere, date le ipotesi del nuovo scenario, comportano di conseguenza forti cambiamenti, peraltro di non facile realizzazione, perché le attività specialistiche, più difendibili, si differenziano fortemente da quelle standardizzate dei BM tradizionali. A differenza di questi ultimi, caratterizzati da forme di “intermediazione pesante” e *interest oriented*, i BM dei servizi creditizi e finanziari specialistici implicano prevalentemente il ricorso ad attività di *advisory* e agli strumenti della finanza mobiliare e quindi a forme di “intermediazione leggera” e prevalentemente *fee oriented*. Di conseguenza le risorse umane e le competenze diventano centrali nei nuovi BM rispetto alle risorse finanziarie. In altri termini, i nuovi BM delle banche che si prospettano di successo sono quelli che combinano un’alta efficienza operativa derivante dalla digitalizzazione dei processi operativi con alte capacità e competenze distintive.

Questo scenario comporta una significativa rivoluzione nella mappa dei BM e dei nuovi posizionamenti strategici. Anzitutto appare sempre meno sostenibile il modello multibusiness da parte di tutte le banche se queste non posseggono le dimensioni adeguate. Mentre i grandi gruppi diversificati potranno meglio reagire al nuovo contesto competitivo, le banche di minori dimensioni e, in particolare, le banche locali, le cosiddette banche di territorio, si troveranno in situazioni problematiche. Infatti, essendo deboli sul piano dimensionale, lo sono anche sul piano della specializzazione. L’opzione della specializzazione presuppone infatti un salto dimensionale a favore di un’operatività molto estesa. Il futuro delle banche locali è pertanto incerto anche perché il vantaggio della prossimità e del radicamento territoriale non è detto che continui a fare la differenza nel nuovo scenario competitivo. La sfida per queste banche, ma anche per quelle più grandi e diversificate, resta quindi molto impegnativa.

Se da un lato occorre un ripensamento della sostenibilità prospettica della banca multibusiness perché la diversificazione dovrà essere selettiva, dall'altro lato l'integrazione/sostituzione dei BM tradizionali con una maggiore presenza di attività specialistiche, implica l'adeguamento delle competenze. Le competenze, e non solo la digitalizzazione dei processi, costituiscono di conseguenza un fattore determinante dell'evoluzione dei BM bancari.

A questo punto si deve evidenziare che mentre si enfatizza ormai da tempo la questione della tecnologia quale fattore decisivo dell'evoluzione del BM bancari, si sta probabilmente sottovalutando l'importanza ancora più decisiva dello sviluppo delle competenze e del capitale umano. Si tratta di componenti intangibili dei BM che vengono spesso trascurate nell'analisi/progettazione dei BM, con riferimento particolare al sistema bancario italiano, ma che devono essere messe al centro della revisione e del cambiamento dei BM delle nostre banche. Di conseguenza l'evoluzione dei BM bancari richiede anche adeguate strategie nello HRM per quanto riguarda la formazione e lo sviluppo professionale e manageriale.

1.6 Modello di business, capacità dinamiche e knowledge management

Definizione, attuazione, monitoraggio e riconfigurazione del BM dipendono dalle capacità dell'impresa. Si tratta di capacità definite "dinamiche" (Teece 2018) per distinguerle da quelle "operative" che riguardano la gestione corrente del BM. Le capacità dinamiche sono vitali per mantenere la profittabilità del BM. Esse riguardano anzitutto l'aggiustamento e la ricombinazione di capacità ordinarie già esistenti e lo sviluppo di nuove capacità operative, ad esempio, per lo sviluppo di nuovi prodotti e l'espansione in nuovi mercati.

Ma vi sono capacità dinamiche di ordine superiore ancora più critiche, che riguardano soprattutto il *top management* che deve definire nuovi piani, innovare e sfruttare le opportunità del futuro. Le capacità dinamiche sono quelle richieste per definire il BM (come le capacità di intuizione, identificazione, trasformazione) e di implementarlo (come le capacità di coordinamento, orchestrazione). Da queste capacità dipendono la rapidità e il grado di efficacia con cui l'impresa adegua le risorse e il BM all'evoluzione della domanda e del contesto competitivo.

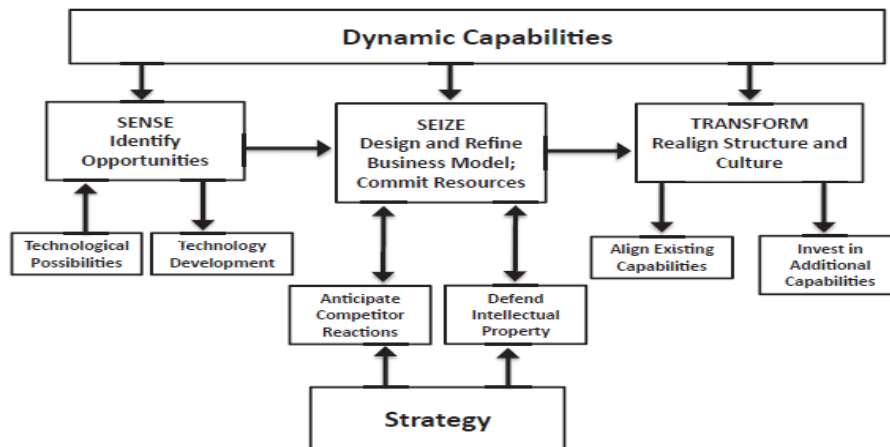
Le banche si trovano, in questo periodo di crisi economica perdurante, in un contesto che richiede la ridefinizione e l'efficientamento dei propri BM ma anche di affrontare nuove sfide competitive. Lo sviluppo di mercati bancari virtuali pone il problema delle nuove capacità manageriali oltre che un forte cambiamento culturale per l'implementazione di innovativi e-business bancari.

La figura 10 mostra, in modo schematico, come le competenze dinamiche si combinino con la strategia per disegnare e ridefinire il BM avendo l'impresa identificato le opportunità (nuovi bisogni dei clienti e bisogni non efficacemente soddisfatti, utilizzo di nuove tecnologie), disegnato e perfezionato il BM e allineato la struttura e la cultura aziendale alle caratteristiche del nuovo BM.

La capacità dinamica è "la capacità dell'azienda di integrare, costruire e riconfigurare competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapida evoluzione" (Teece et al.1997). Le funzionalità dinamiche si riferiscono alla "capacità di un'organizzazione di creare, estendere o modificare intenzionalmente la propria base di risorse" (Helfat et al. 2007).

Le capacità dinamiche rappresentano un vantaggio competitivo difendibile perché sono difficili da replicare dai concorrenti. Esse sono necessarie per affrontare nuove sfide. Apprendere rapidamente significa creare risorse strategiche: rilevare e modellare opportunità e minacce; cogliere opportunità e mantenere la competitività.

Figura 10 – Relazioni fra capacità dinamiche, modello di business e strategia



Fonte: Teece (2018)

Per affrontare mercati in rapida evoluzione si richiede la capacità di riconfigurare la struttura patrimoniale e di realizzare la necessaria trasformazione interna ed esterna. Ciò può essere sostenuto dal decentramento, dall'autonomia locale e dalle alleanze strategiche. In effetti, nell'ultimo decennio, in molte imprese le competenze manageriali si sono sviluppate nel sotto-campo delle capacità manageriali dinamiche (Helfat e Martin 2014).

Se l'apprendimento sta al centro dei processi cognitivi dell'impresa va da sé che il *knowledge management* (KM) è la leva necessaria per promuovere e generare le nuove conoscenze e le capacità dinamiche onde monitorare e rinnovare il BM. Proprio per la sua centralità il KM è considerato da alcuni autori tra le componenti organizzative dei BM essendo imprescindibile nell'assicurare al BM la capacità di cambiare.

Mustafa e Werthner (2008) propongono di definire il BM un'articolata struttura per creare valore ma che deve possedere al tempo stesso anche una implicita "capacità di cambiamento".

"The business model concept should also have the capability of changing the route of flow of products, knowledge and resources with the passage of time due to factors like business strategies, environmental forces, customers' requirements, consumers' preferences and competitors. Such business models should quickly respond to environmental stimuli created by changes in the environment through flexible boundaries. The mechanism of this response can be developed by leveraging new innovative ideas".

A tal fine vengono evidenziate le relazioni che intercorrono tra la definizione del BM e il KM ricorrendo all'analisi dell'assetto organizzativo dell'impresa e alle modalità di interazione tra le varie funzioni aziendali con cui si crea nuova conoscenza. Il KM viene visto quindi come un meccanismo organizzativo che deve essere governato e che quindi fa parte dello stesso assetto su cui è plasmato il BM.

Preme osservare a questo punto le analogie con quanto noi abbiamo affermato nelle pagine precedenti a proposito del ruolo del MM quale componente del BM che ne assicura il funzionamento e il monitoraggio al fine della creazione di valore. Abbiamo definito il MM l'assetto direzionale dell'impresa nei suoi profili gerarchico-funzionali con particolare riguardo alle modalità collaborative e interattive che, oltre a definire il BM, lo monitorano e lo innovano tenuto conto della dinamica dei fattori esterni ed interni e dell'andamento delle performance. E abbiamo anche sottolineato come il MM debba esso stesso modificarsi in rapporto alle esigenze di cambiamento del BM, per cui tra BM e MM esistono relazioni bidirezionali di interdipendenza. Sono quindi evidenti anche i legami che vi possono essere tra il MM e il rischio sia strategico che del BM.

Se il BM crea valore sulla base delle conoscenze che il MM riesce a produrre, vi sono strette relazioni tra MM, KM e BM che non possono essere trascurate nella comprensione del successo e dell'insuccesso del BM. Quanto alla problematica su come la conoscenza viene creata, distribuita e utilizzata nell'impresa, essa rientra nel governo dei processi di apprendimento e di formalizzazione della conoscenza che ogni impresa adotta con diversi gradi di attenzione come del

resto avviene con riguardo alle modalità di rappresentazione del proprio BM che non sempre viene adeguatamente formalizzato e comunicato all'interno dell'impresa. E' del tutto evidente che il BM di un'impresa è esso stesso conoscenza e quindi non può essere solo conoscenza "tacita" perché non vi sarebbero i presupposti per la sua analisi e revisione né per rappresentare un quadro di riferimento per la strategia.

Quanto alla "capacità di cambiamento" che dovrebbe essere connaturata al BM essa riguarda sia la flessibilità delle variabili che lo compongono sia la qualità del MM e del KM da cui dipendono le decisioni di monitoraggio, cambiamento e innovazione del BM. Sia il MM sia il KM sono essenzialmente variabili organizzative evidenziandosi così come il "rischio di modello di business" sia fortemente influenzato dal "rischio organizzativo". Questo riguarda sia l'assetto strutturale sia il funzionamento del BM: si tratta quindi di componenti tipicamente endogene del BM che possono essere controllate e gestite per la mitigazione degli effetti di "eventi ambientali" che possono pregiudicare il successo del BM. Il tema del KM a supporto del BM appare di grande interesse e deve essere approfondito anche sul piano della ricerca empirica tenuto conto che gli studi sui BM e sul KM hanno seguito percorsi separati nonostante le relazioni di interdipendenza.

1.7 Modello di business e componenti economico-finanziarie

Tra le componenti dei BM un discorso a parte merita la questione delle componenti economico-finanziarie. Le variabili economico-finanziarie appaiono spesso come una componente strumentale del BM. Ciò perché tali variabili vengono concepite essenzialmente quali elementi dipendenti dalle componenti "core" del BM. Bisogna però distinguere tra profilo finanziario-patrimoniale e profilo economico.

Secondo Osterwalder e Pigneur (2010) il modello finanziario "segue" il BM perché assume la funzione di controllo e di pianificazione finanziaria. In altri termini il BM viene definito considerando le variabili di base (intangibili) e andando poi a considerare le modalità di finanziamento coerentemente con le variabili componenti.

Ma in realtà la struttura finanziaria è una componente del BM perché le sue caratteristiche condizionano la capacità implementativa del BM. Infatti il BM è sostenibile non solo sulla base della redditività (che è un risultato) ma anche sulla base della stabilità finanziaria che è un particolare fattore strategico sul piano competitivo.

E anche il "modello economico" è una componente del BM perché la creazione di valore dipende dai flussi di ricavi, di costi e dai margini che il BM è in grado di generare e non solo dalle sue modalità di finanziamento. Inoltre vanno considerati anche gli effetti di retroazione (che abbiamo inserito nella figura con la freccia tratteggiata). Infatti se gli equilibri economico-finanziari non risultano soddisfacenti possono indurre a modifiche delle altre variabili del BM.

Figura 11 - Disegno, finanziamento e implementazione del modello di business



Fonte: adattamento da Osterwalder e Pigneur (2010)

Nel caso delle banche, come vedremo più avanti, vi è una letteratura che vede nella struttura finanziaria la rappresentazione del BM. In questo senso sarebbero componenti del BM sia le attività sia le passività della struttura patrimoniale della banca. Quindi gli aspetti finanziari assumono in questa prospettiva una valenza al tempo stesso costitutiva e differenziante. Questa visione va considerata tuttavia parziale perché trascura le componenti intangibili che sono in presupposto necessario per generare quelle finanziarie. Si pensi per esempio alla *value proposition* quale leva per acquisire la preferenza della clientela e perseguire gli obiettivi di espansione quantitativa.

La pianificazione finanziaria della banca costituisce però un quadro di riferimento per politiche aziendali così come queste sono necessarie per conseguire gli assetti patrimoniali pianificati. Dal punto di vista gestionale il sistema delle componenti

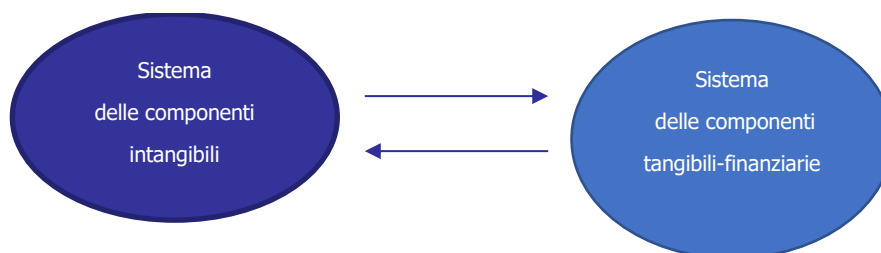
intangibili interagisce con il sistema delle componenti tangibili-finanziarie attraverso le relazioni tra le funzioni di “pianificazione e controllo”, “finanza” e “risk management”. Tuttavia, la dimensione economico-finanziaria non può essere rappresentativa del BM essendo tale dimensione solo ciò che è reso evidente dai processi di rilevazione quantitativa.

La visione completa del BM richiede di esplicitare l’idea di business, le sue componenti strategiche e organizzative e la “formula finanziaria” che ne regola gli equilibri gestionali (modello strategico-organizzativo + formula finanziaria). Si può quindi affermare che l’essenza del BM risieda nell’ integrazione tra le componenti qualitative e quelle quantitative che interagiscono condizionandosi reciprocamente per cui il BM è al proprio interno dinamico così come è dinamico nella sua unitarietà alla ricerca di continui adattamenti nei confronti dell’ambiente esterno.

Vi sono quindi relazioni di interdipendenza tra componenti tangibili (finanziarie) e intangibili (Figura 12) tali da giustificare la visione del BM quale integrazione di entrambi i due tipi di componenti. Comunque i bilanci bancari non rispecchiano in modo completo i BM anche nell’aspetto finanziario perché mentre i ricavi e i costi sono rappresentati, le modalità di gestione dei rischi restano implicite. Ciò è un limite perché i modelli di *risk management* nelle banche sono a tutti gli effetti componenti dei BM visto che sono in grado di influenzare in modo determinante le performance a parità di struttura finanziaria.

Quindi non si deve confondere la “visione finanziaria” del BM della banca con il suo “modello di gestione economico-finanziaria”. Ogni BM è caratterizzato da un capitale investito che deve produrre un rendimento accettabile e un assetto di asset e liability che deve realizzare e mantenere un equilibrio non solo economico, ma anche finanziario e patrimoniale. Di conseguenza il BM ha tra le sue componenti anche una *regola di funzionamento fisiologico* che lo caratterizza in modo distintivo. Questa “regola” deve poter essere identificata e quindi esplicitata soprattutto nella fase di progettazione insieme alle componenti strategiche e organizzative per verificarne la sostenibilità. Infatti la “business idea” deve poter creare valore, in ultima analisi, grazie alle leve economico-finanziarie (costi, ricavi, rischi) che ne costituiscono delle componenti non meno originali e creative (la formula di successo).

Figura 12 - Relazioni di interdipendenza tra componenti intangibili e componenti tangibili-finanziarie



Occorre tuttavia segnalare, come sarà meglio chiarito nelle pagine successive, che le verifiche quantitative dei BM bancari non giungono alla esplicitazione/rappresentazione dei modelli di gestione economico-finanziaria, né dei connessi modelli di risk management, perché si limitano ad evidenziare la struttura del patrimonio e del conto economico. Anche la costruzione di più o meno articolati sistemi di indicatori di bilancio permette di evidenziare relazioni solo molto sintetiche tra la struttura finanziaria e le performance e non invece come la banca gestisce gli equilibri economico, finanziario e patrimoniale.

1.8 “Modelli operativi” a supporto della gestione dei modelli di business

L’esigenza di una maggiore organicità e al tempo stesso di semplificazione del quadro concettuale sui BM ha indotto alla elaborazione di “modelli operativi” a supporto della gestione dei BM. I modelli operativi del BM si propongono di facilitare l’analisi e la discussione del BM, di creare un linguaggio comune e condiviso a livello aziendale che faciliti il confronto interno e guidi il processo di progettazione del BM.

Alcuni di questi contributi fanno capo agli stessi autori accademici che hanno tradotto sul piano pratico le proprie elaborazioni teoriche. Non è dato tuttavia di conoscere quale sia l’attuale stato dell’arte sui “modelli operativi” e per la

mancanza di evidenze su questo aspetto né di conoscere l’impatto della teoria sulla pratica aziendale in termini di modelli di analisi dei BM elaborati autonomamente dalle imprese attingendo al quadro teorico.

A scopo esemplificativo faremo riferimento a due modelli: al modello RCOV di Warnier, Lecocq e Demil (2012) ed al modello CANVAS di Osterwalder e Pigneur (2017). Si tratta di esempi che rappresentano gli estremi di una ideale gamma di applicazioni operative sul piano sia della sintesi sia del profilo pratico-metodologico. Mentre il modello RCOV opera una forte semplificazione delle componenti del BM schematizzando il percorso logico al fine del giudizio di sostenibilità presente e futura del BM, il modello CANVAS è un vero e proprio manuale pratico, molto articolato e con numerosi esempi applicativi, la descrizione dettagliata degli aspetti procedurali e organizzativi. Esso è stato elaborato con la collaborazione di molti professionisti a livello internazionale e si propone come una guida per “ispirare chi deve creare e innovare un modello di business”.

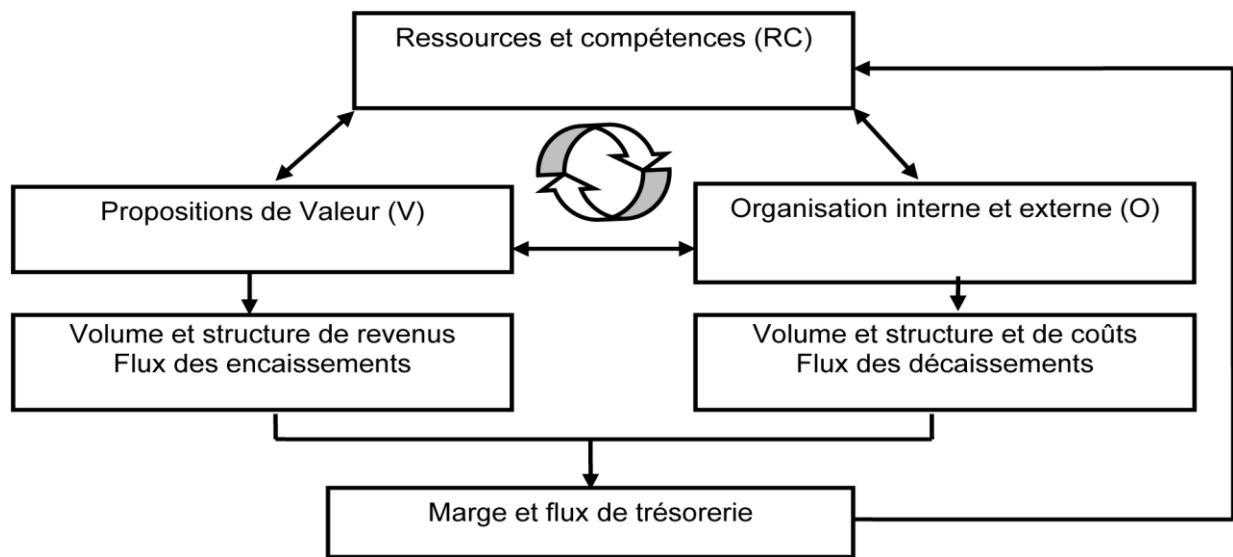
1.8.1 Modello RCOV

Il modello RCOV definisce il BM come la rappresentazione semplificata del funzionamento di un’organizzazione e di come questa produce una performance (Figura 13). Esso è molto semplice perché configura il BM articolato in tre grandi componenti: le risorse e le competenze (RC), l’organizzazione interna ed esterna (O), la proposta di valore (V). Come osservano gli autori, il BM può svolgere un importante ruolo di stimolo della creatività strategica dell’impresa sia nel lancio di una nuova attività sia nell’evoluzione di un’attività già esistente.

Le relazioni fra le suddette tre variabili da un lato sono esplicative del funzionamento dell’impresa in un dato momento e quindi aiutano alla descrizione statica della sua attività; dall’altro lato, permettono di riflettere in modo sintetico sulle evoluzioni in corso che interessano le componenti e gli elementi di ciascuna componente del BM e quindi sui cambiamenti e sugli aggiustamenti necessari dell’attività dell’impresa.

Le componenti del BM possono essere modificate da scelte volontarie, dalla dinamica interna o da evoluzioni positive e negative dell’ambiente esterno. Il modello RCOV può essere utilizzato in un’ottica statica o dinamica: ma in ogni caso la sua maggiore utilità, secondo quanto scrivono i suoi autori, è quella di supportare la creatività dell’imprenditore e di indurre a generare nuove idee.

Figura 13 - Il modello RCOV



Fonte: Warnier et al. (2012)

A differenza del business plan, che svolge soprattutto una funzione di previsione e comunicazione, il modello RCOV promuove una riflessione sul BM e sulle relazioni tra le sue componenti:

- **Componente 1 - risorse e competenze:** Le risorse sono attivi tangibili e intangibili, permanenti o non permanenti, a disposizione dell'impresa. Le competenze risultano dall'integrazione tra le risorse e il saper fare individuale e collettivo dell'impresa. Sono critiche quelle "distintive" che generano un vantaggio competitivo e creano valore. Oltre alle competenze "strategiche" per il BM attuale, l'impresa può possedere delle competenze "secondarie" (non sfruttate) che possono costituire un potenziale di creazione di valore e di innovazione. Le risorse cognitive e le competenze eccedentarie poco valorizzate sono un potenziale di sviluppo dell'impresa;
- **Componente 2 - proposta di valore:** non si tratta solo dei prodotti offerti ma anche del modo di soddisfare i bisogni della clientela e di come dare accesso all'offerta. Ciò significa considerare i clienti potenziali, i prodotti/servizi e le condizioni di accesso. L'innovazione può riguardare il grado di segmentazione della clientela potenziale al fine di identificare i target non adeguatamente serviti. Sul piano dell'offerta vi è da interrogarsi anzitutto su ciò che è offerto al cliente nell'ambito della transazione in contropartita di una remunerazione. Ciò che rileva è l'utilità per il cliente del bene/servizio venduto e quindi le funzioni essenziali e secondarie che l'offerta soddisfa. L'"analisi del valore" induce pertanto a decisioni di abbinamento o separazione dei prodotti e servizi inclusi in un'offerta in modo da semplificarla o arricchirla. Un'ulteriore fonte di innovazione strategica riguarda le modalità di accesso cioè come realizzare la distribuzione e con quale modello di ricavi (prezzo di vendita, unità di riferimento, modalità di pagamento);
- **Componente 3 - organizzazione interna ed esterna:** l'organizzazione dell'impresa implica una certa struttura e un certo livello di costi che l'impresa deve sostenere (modello di costo). L'organizzazione interna definisce le attività di base/le operazioni che sono necessarie per la realizzazione della proposta di valore. Ma si tratta di valutare in seguito se non sia preferibile attuare delle attività ricorrendo al mercato cioè esternalizzandole. Si può infatti innovare realizzando delle attività al di fuori del perimetro dell'impresa attraverso forme di collaborazione e partenariato come nel caso dell'*open innovation*. Per contro l'internalizzazione delle attività consente di aumentare il potere di negoziazione dell'impresa creando in tal modo nuove fonti di valore.

Le scelte che riguardano le risorse e le competenze, l'organizzazione interna ed esterna e la proposta di valore nonché le interazioni fra tali componenti hanno un impatto sulla struttura e sul livello dei costi e dei ricavi dell'impresa determinandone i margini. Se i volumi dei costi e dei ricavi sono importanti per verificare la sostenibilità del BM, la loro struttura offre informazioni per esaminare l'eventuale evoluzione del BM. La struttura dei ricavi segnala il grado di indipendenza dell'impresa e al tempo stesso un possibile rischio di instabilità. Infatti l'impresa può mostrare aspetti di vulnerabilità con l'inversione della congiuntura quando i costi fissi hanno un peso rilevante rispetto ai costi variabili.

1.8.2 Modello CANVAS

Il modello CANVAS definisce il BM come la descrizione della logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore. Il modello CANVAS è illustrato in un voluminoso manuale che descrive il BM sulla base di nove elementi costitutivi: segmenti di clientela (SGC), valore offerto (VO), canali (CA), relazioni con i clienti (RLC), flussi di ricavi (FR), risorse chiave (RSC), attività chiave (AC), partnership chiave (PC), struttura dei costi (STC). Il CANVAS è rappresentato come una tela suddivisa in nove riquadri. I riquadri di sinistra rappresentano i fattori da cui derivano i costi, quelli di destra i ricavi (Figura 14).

Il CANVAS aiuta a identificare il BM esistente, a modificarlo migliorandolo e a progettarne uno nuovo. In questo ultimo caso si tratta di sviluppare un processo creativo (processo di ideazione) che porti alla generazione di più idee in modo da selezionare quelle migliori. Gli approcci da seguire sono vari: da un lato si può ignorare lo stato del BM attuale, dall'altro lato si possono trascurare, in un primo momento, i problemi attuativi. L'obiettivo deve essere quello di promuovere idee veramente nuove. Per tale motivo può essere opportuno non guardare ai concorrenti per evitare forme di imitazione. Si può fare riferimento ai bisogni insoddisfatti, ai bisogni nuovi e ai bisogni nascosti della clientela da soddisfare in modo originale.¹⁰

¹⁰ E' opportuno ricordare che la letteratura sui BM propone altri approcci perché si può ragionare sull'innovazione del BM esistente anche facendo confronti con la concorrenza e identificando le attuali e potenziali differenze. Infatti spesso è dal confronto che nascono le idee di differenziazione e di innovazione.

Figura 14 - Il modello CANVAS

PC	AC	VO	RLC	SGC
	RSC		CA	
STC		FR		

Fonte: Adattamento da Osterwalder e Pigneur (2017)

La tabella 7 riporta la descrizione di ogni fattore di base e le principali domande a cui rispondere in fase di analisi e progettazione. Un punto di partenza per innovare il BM può essere uno dei nove elementi di base. L'innovazione può essere infatti guidata da quattro "epicentri" (Figura 15.): le risorse, l'offerta, la clientela, la finanza. Ognuno degli epicentri può contemplare cambiamenti degli altri otto. Ma l'innovazione può derivare simultaneamente anche da diversi epicentri.

Tabella 7 - I nove elementi di base del CANVAS

1.Segmenti di clientela SGC	<i>Raggruppamenti in base alle esigenze e ai comportamenti comuni della clientela. Scelta di uno o più segmenti. Macro segmenti e micro segmenti. ES: mercato di massa; mercati di nicchia; mercati diversificati; piattaforme /mercati multisegmentati. Tendenza alla micronizzazione del mercato.</i>
2. Valore offerto VO	<i>Quale valore trasferiamo al cliente, quali problemi gli risolviamo? Quale mix di prodotti offriamo a ciascun segmento? Bisogni vecchi con prodotti nuovi. Bisogni nuovi con prodotti nuovi. Valore creato: prezzo, prestazioni; personalizzazione; design, marchio, riduzione dei costi e dei rischi, accessibilità; convenienza/usabilità.</i>
3..Canali CA	<i>Canali di comunicazione, distribuzione, vendita. Sono i punti di contatto con i clienti; ruolo importante nella customer experience. Quali canali i clienti preferiscono? Come sono integrati i canali? Quali funzionano meglio? Quali sono i più convenienti? Canali diretti e indiretti. Scelta di mix di canali.</i>
4.Relazioni con clienti RCL	<i>Tipo di relazione da instaurare. Assistenza personale (interazione umana); assistenza personale dedicata; Self-service; Servizi automatici; Community online; Co-creazione.</i>
5.Flussi di ricavi FR	<i>Per quale valore i clienti sono disposti veramente a pagare? Per cosa pagano attualmente? Come pagano attualmente? Diversi meccanismi di definizione del prezzo; ricavi per singole transazioni; ricavi per assistenza complessiva; ricavi da pagamento unica soluzione e da pagamenti continui</i>
6..Risorse chiave RSC	<i>Beni più importati per il funzionamento del BM. Risorse fisiche, intellettuali, umane, finanziarie.</i>
7.Attività chiave AC	<i>Azioni più importanti e necessarie per creare il valore offerto e per operare con successo, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e produrre i ricavi.</i>
8.Partnership chiave PC	<i>Reti di fornitori e partnership per il funzionamento del BM. Alleanze strategiche fra non concorrenti; competizione collaborativa; joint venture.</i>
9. La struttura dei costi STC	<i>Costi più importanti del BM. Minimizzazione dei costi. Costi fissi e costi variabili. Economie di scala ed economie di gamma.</i>

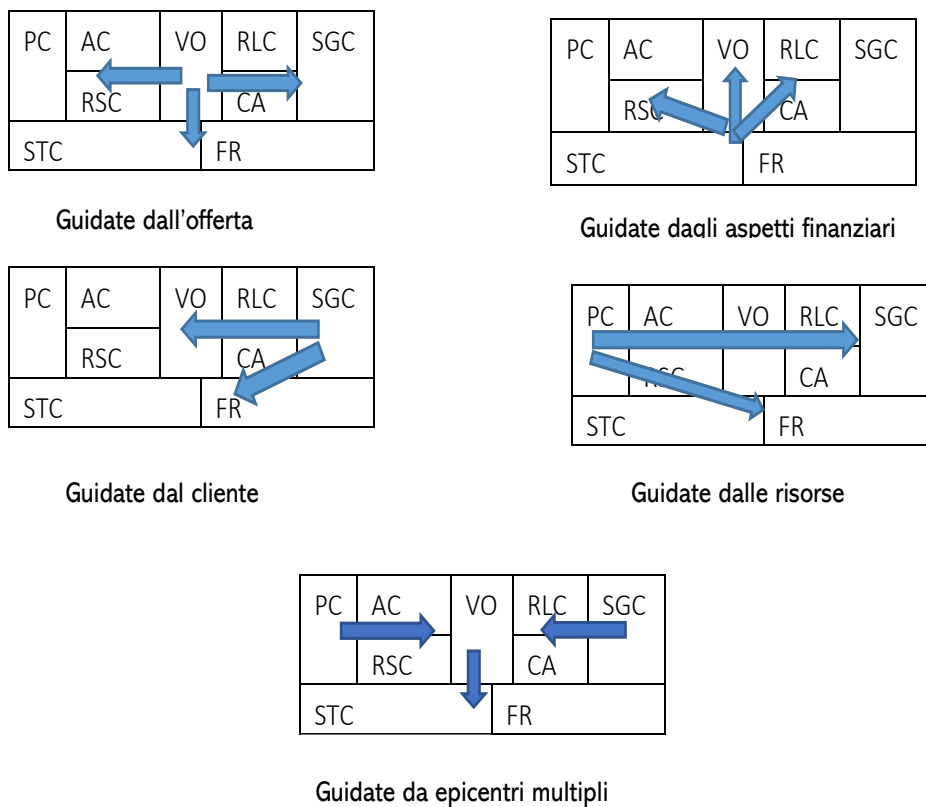
Fonte: Adattamento da Osterwalder e Pigneur (2017)

La modificazione e l'innovazione del BM dovrebbero essere un lavoro di squadra con la partecipazione di più ruoli dell'impresa che provengono da diversi settori, con diverse competenze ed esperienze. Insieme all'uso del CANVAS, è indispensabile dare una rappresentazione visibile al BM. La complessità del BM, tenuto conto delle interrelazioni, richiede di essere visualizzata.

Ciò può avvenire con il ricorso a grafici, diagrammi, disegni, note su Post-it. Il pensiero visualizzato valorizza le domande strategiche, chiarisce le relazioni tra le variabili, contribuisce a semplificare la complessità. Il CANVAS semplifica in modo visuale il BM ma la progettazione del BM può richiedere livelli di dettaglio a seconda dell'obiettivo perseguito. La visualizzazione può avvenire con lo storytelling e la prototipazione

L'analisi e la progettazione de BM possono ricorrere inoltre agli "scenari". Con la pianificazione dello scenario (*scenario planning*) l'attenzione viene posta su come il BM dovrebbe evolvere date certe condizioni. In tal modo vengono approfonditi gli adattamenti potenzialmente necessari. Gli scenari costituiscono una guida del processo di progettazione individuando i problemi prioritari.

Figura 15 - Epicentri delle idee di innovazione dei BM



Fonte: Adattamento da Osterwalder e Pigneur (2017)

1.9 Centralità del modello di business nel governo aziendale e ruolo della strategia

A questo punto riteniamo opportuno ritornare alla questione delle relazioni fra strategia e BM. Essa merita una serie di precisazioni dato che, come abbiamo più volte ricordato, esistono approcci diversi che contribuiscono a determinare una certa confusione. Questa confusione dipende dal fatto che una volta accettata l'utilità del concetto di BM si è cercato di stabilire quali relazioni possono esservi tra il concetto di BM e il concetto di strategia cercando di integrarli in una visione unitaria. Tuttavia la razionalizzazione e la sistematizzazione concettuale incontrano dei limiti perché tali concetti sono nati

e si sono sviluppati sulla base di presupposti e paradigmi differenti e in tempi e circostanze diversi (il concetto di strategia nasce negli anni Sessanta del secolo scorso mentre si è cominciato a parlare di BM solo con lo sviluppo di Internet) e quindi non sono concetti necessariamente commensurabili.

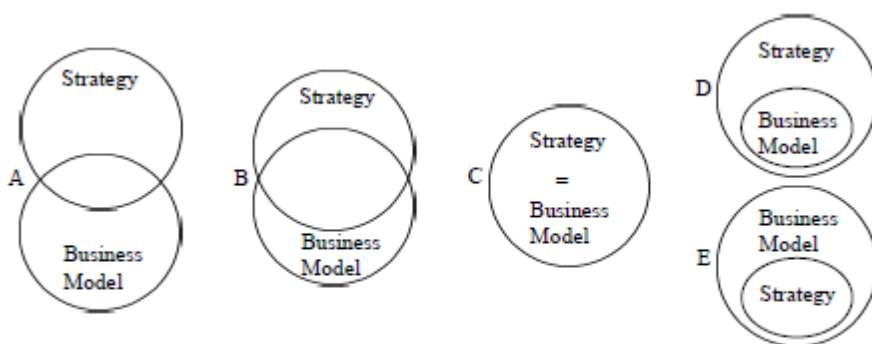
Essendovi però tra le definizioni di strategia e di BM dei punti di contatto e talune sovrapposizioni, ci si può interrogare sul fatto di chi venga prima sul piano dell'astrazione (Seddon e Lewis 2003), al di là cioè del loro emergere nella letteratura, tenuto conto delle loro definizioni. In effetti, nella definizione di strategia si ritrovano almeno tre aspetti del BM quando si afferma che: a) la strategia è un insieme di elementi di ciò che fa un'impresa fra loro coerenti; b) la strategia persegue obiettivi di profittabilità degli investimenti; c) la strategia realizza condizioni di efficienza in diversi modi.

Queste tre circostanze riferite alla strategia richiamano elementi costitutivi del BM ma al tempo stesso anche il BM incorpora elementi della strategia. In ogni caso, una differenza tra i due concetti risiederebbe nel fatto che la strategia pone maggiormente l'enfasi sulle modalità e capacità di competere dell'impresa mentre il BM si focalizza sulle modalità e capacità di creare valore.

Porsi comunque la questione su "which come first": strategy or business model?" è utile perché le risposte a tale quesito possono essere date in realtà con due approcci. Da un lato, si sostiene la tesi delle intersezioni tra il concetto di strategia e quello di BM per cui è difficile darvi una risposta; dall'altro lato, si sostiene che i due concetti sono diversi e separabili perché logicamente subordinabili e sequenziali (Casadesus-Masanell e Ricart 2010).

La questione non ha natura semplicemente teorica ma è essenziale per comprendere le ricadute del quadro concettuale del BM sulle prassi manageriali. Si tenga conto che nel caso delle banche la pianificazione strategica si è sviluppata nelle banche senza accogliere nel suo approccio metodologico la strumentazione operativa del BM e che la questione ha rilevanza anche sul piano dei rischi quando ci interroga se il "rischio di BM" (RMB) coincide o meno con il "rischio strategico" (RS).

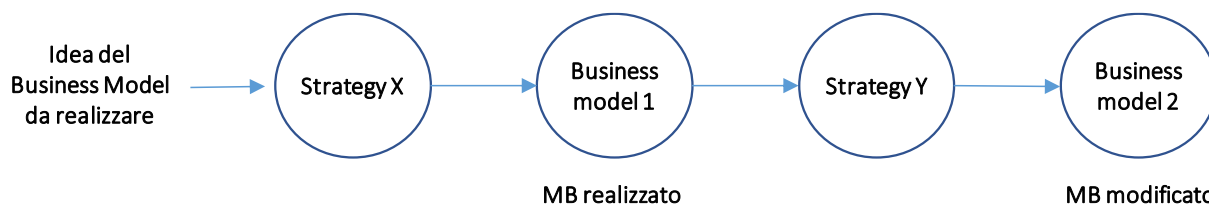
Figura 16 - Possibili sovrapposizioni fra strategia e modello di business



Fonte: Seddon e Lewis 2003

Se si assume che strategia e BM siano concetti equipollenti si può affermare che nel piano strategico sono già implicite le valutazioni del BM e quindi non vi sarebbe bisogno di revisioni particolari, come emerge dai risultati della nostra survey, tutt'al più si conviene sulla possibilità di svolgere un'analisi separata del BM. Se si assume invece che BM e strategia siano due concetti diversi che presuppongono, come accennato, relazioni di subordinazione-sequenzialità, nel senso che il BM e le sue modificazioni sono il risultato della strategia, si deve pensare a un nuovo framework della pianificazione e a nuovi modelli di reporting perché vi sono i presupposti per una visione coordinata tra l'applicazione operativa dei due concetti. E anche sul piano dei rischi si tratterebbe di effettuare valutazioni distinte (sul punto si rinvia alla Parte seconda).

Figura 17 - Relazioni sequenziali tra BM e strategia

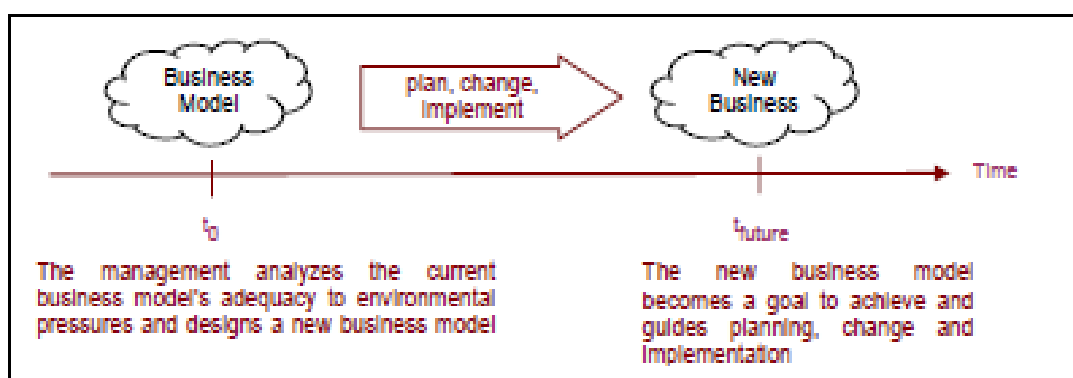


In effetti si è andata nel tempo rafforzando nella letteratura sui BM l'idea che il business model debba assumere una maggiore centralità nel governo aziendale per cui la sua analisi e definizione non possono che venire prima della strategia. Ciò perché deve esservi inizialmente sempre una business idea e un disegno di BM. In realtà, con la definizione del BM vengono indicate tutte le componenti che devono essere coerenti al proprio interno e coerenti con l'ambiente esterno compreso quello competitivo: aspetto, quest'ultimo, che viene tradizionalmente attribuito alla strategia. E il concetto di BM, pur incorporando elementi strategici, è pertanto il presupposto del processo di pianificazione che fissa obiettivi e le azioni da compiere in un orizzonte temporale definito per la sua attuazione. L'apparato concettuale strategico risulta di conseguenza funzionale a definire sia l'azione implementativa sia soprattutto quella del monitoraggio: se il BM è l'oggetto da realizzare in concreto, nelle sue componenti qualitative e quantitative, è la strategia che lo adatta alle continue dinamiche del contesto ambientale e competitivo con modificazioni sia parziali che complessive. In altri termini, la strategia, incorporata nel piano, è l'insieme delle decisioni e delle azioni per attuare, cambiare parzialmente, riformulare e innovare anche totalmente il BM. Da un punto di vista simmetrico il BM si configura come l'effetto, il risultato, l'output della strategia. Nella figura 17 si evidenzia la sequenza delle strategie X e Y dirette a realizzare e a rivedere il BM (1) che evolve (migra) nel BM (2).

In realtà se si mette al centro del governo aziendale il BM si dovrebbe parlare non solo di definizione del BM ma anche di implementazione del BM. C'è infatti differenza fra un'idea di BM e la sua effettiva implementazione perché un buon BM può essere mal realizzato, così come un BM mal progettato e con difetti può trovare nella fase realizzativa delle soluzioni di miglioramento. Come hanno osservato Osterwalder et al. (2005) l'implementazione del BM è un tema non affrontato dalla letteratura. Ma per quanto detto, è la pianificazione della strategia lo strumento per definire le modalità di traslazione del BM e delle sue variazioni nella sua concreta attuazione o nel suo cambiamento.

Questo modo di ragionare, pone quindi al centro del governo aziendale il BM protempore perseguito e di conseguenza cambia anche la "narrazione" sul ruolo della strategia perché si deve parlare anzitutto di *definizione, adattamento, revisione del BM*, mentre di strategia si dovrebbe parlare tipicamente a proposito delle azioni necessarie per l'attuazione del BM nella sua versione iniziale, modificata o innovata.

Figura 18 - Pianificazione, cambiamento e implementazione del modello di business

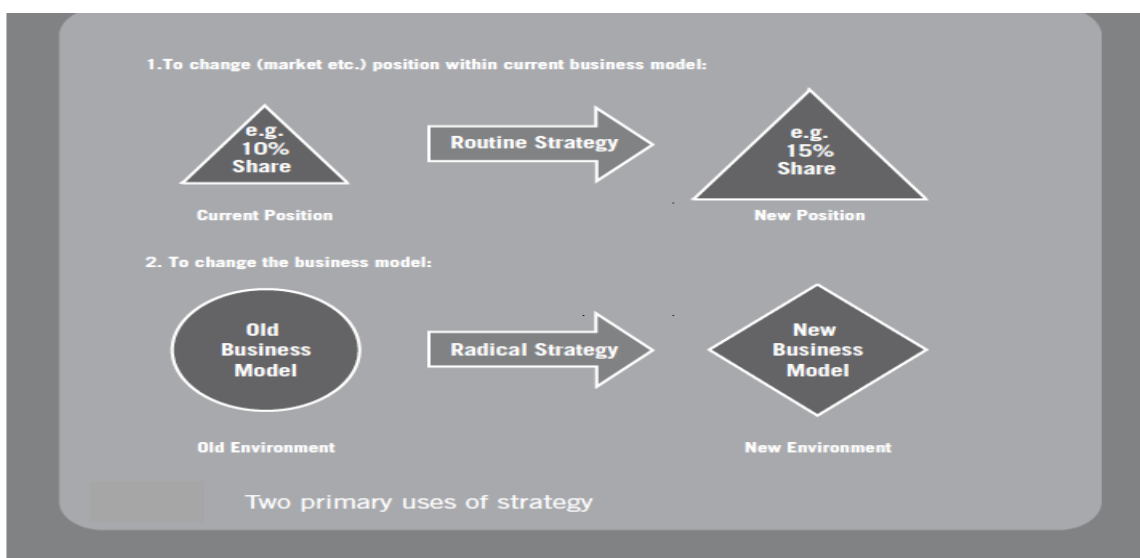


Fonte: Casadesus-Masanell e Ricart (2010)

Ciò che rileva pertanto al fine della problematica strategica è il *grado di cambiamento* che caratterizza il monitoraggio del BM e che impatta le singole componenti e le relative interrelazioni. A questo riguardo il concetto di strategia può essere effettivamente ridimensionato circoscrivendolo ai cambiamenti più significativi come sono i riposizionamenti sul mercato e l'innovazione del BM.

Nella figura 19 le strategie di un'impresa sono classificate in due categorie principali: *strategie di routine* e *strategie radicali* (Yip 2004). Le prime, come per esempio quelle di marketing dirette ad aumentare la quota di mercato non modificherebbero il BM. Le seconde sono quelle che riguardano l'attuazione di un nuovo BM quando i cambiamenti ambientali rendono obsoleto quello attuale. Le strategie di tipo radicale sono meno diffuse di quelle di mantenimento e comportano un maggior rischio di successo.

Figura 19 – Modelli di business, strategie di routine e strategie radicali



Fonte: Yip (2004)

Secondo questo approccio, il termine “strategia” dovrebbe essere pertanto riservato alle attività dinamiche che hanno l'obiettivo di modificare/innovare il BM, come quelle dirette per esempio a cambiare un mercato o a maggiormente differenziarsi dai concorrenti. Infatti, le strategie che si propongono di aumentare la quota di mercato o di ridurre i costi o di migliorare la qualità non richiedono necessariamente cambiamenti fondamentali come invece accade nel caso di acquisire nuovi segmenti di mercato o di modificare la *value proposition*.

Di conseguenza, la rilevanza della strategia è strettamente legata al grado (intensità) del fabbisogno di cambiamento del BM. La strategia può assumere configurazioni con vari *gradi di complessità/difficoltà attuativa* (e quindi di rischio) nel perseguire gli obiettivi di performance.

Ma si deve prendere atto che anche per quanto riguarda le cosiddette *strategie difensive e di mantenimento*, queste richiedono, in un mercato dinamico e competitivo, pur sempre continui adattamenti, sebbene lievi, del BM in risposta ai mutamenti ambientali e del contesto competitivo. Quando queste modificazioni del BM sono marginali in letteratura si preferisce parlare di tattica. Già abbiamo detto nelle pagine precedenti dell'innovazione del BM e dei diversi criteri con cui si può definire innovativo un BM ma a prescindere dal problema definitorio ciò che rileva nel processo di cambiamento/revisione del BM sono non solo le componenti qualitative ma anche quelle quantitative del BM. Per cui le strategie (di portafoglio, competitive e di funzione) consistono tutte in azioni dirette a modificare in qualche misura tali componenti.

Qualche dubbio potrebbe sorgere a proposito di strategie di espansione che non modificano il BM quando l'impresa gode di una posizione dominante e redditizia; stesso discorso si può fare quando si tratta di BM nella fase iniziale (startup) per cui la strategia è sempre di semplice attuazione. In tutti gli altri casi parlare di strategia significa che l'impresa si trova a dover modificare in qualche misura e aspetto il BM.

Ma anche nel caso di strategie di espansione non è detto che il BM rimanga immutato perché con la crescita dimensionale si modificano diverse variabili. Infatti l'impresa in presenza di più elevate dimensioni deve affrontare una maggiore

complessità, oltre a dover fronteggiare possibili reazioni da parte dei concorrenti. Si trova pertanto a dover modificare il proprio assetto organizzativo nonché la propria struttura finanziaria. Pertanto un BM con date caratteristiche qualitative iniziali non continua a essere lo stesso nel suo ciclo di sviluppo anche perché le modalità di creazione di valore cambiano.

1.10 I modelli di business nel settore bancario e finanziario

Passando ora a considerare il tema della definizione del BM e del grado di diffusione dell'uso di questo strumento di governo aziendale nel settore bancario e finanziario, si deve osservare come la regolamentazione sia stata decisiva nel far crescere l'interesse e l'attenzione delle banche per la problematica dei BM. La crisi finanziaria ed economica internazionale del 2008-2009 ha messo in discussione in Europa la sostenibilità di BM bancari caratterizzati da eccessivi rischi. Così è emersa la necessità di una loro revisione anche per effetto soprattutto di un quadro normativo più restrittivo adottato dal regolatore a tutela della stabilità.

Le banche si trovano, pertanto, come soggetti regolamentati, in una situazione del tutto particolare rispetto alle imprese non finanziarie. Infatti la Vigilanza le sottopone a verifiche periodiche sulla sostenibilità dei loro BM. Vi è comunque da chiedersi, a prescindere dalla regolamentazione, quanto il concetto di BM sia stato recepito dal management bancario quale strumento di governo aziendale.

1.10.1 Definizioni, approcci e analisi qualitativa

Bisogna subito premettere che nella letteratura bancaria, specie in quella strategica, il concetto di BM non ha trovato applicazione teorica e pratica prima degli anni Duemila non solo in Italia ma anche in altri paesi. Va tuttavia ricordato che tra la fine degli anni Ottanta e i primi anni Novanta del secolo scorso si registrano contributi di ricerca sulle strategie e sull'analisi delle condotte competitive dirette a far luce sui fattori di successo nelle varie aree quali il retail, il corporate e il private banking.

Buona parte di queste indagini, pur non facendo riferimento alla nozione dei BM così come si riscontra nella letteratura aziendale, ha comunque contribuito a evidenziare gli assetti strategico-organizzativi emergenti nel settore bancario. Sono infatti disponibili numerosi contributi sulla tipizzazione e sugli *ideal-tipo* dei BM bancari visti nella prospettiva delle combinazioni "strategia-struttura". Il paradigma sotteso a molti di questi studi è quello dell'ASOP, ricordato nelle pagine precedenti. L'approccio è prevalentemente deduttivo supportato da informazioni tratte da casi aziendali, interviste dirette e survey con questionari online rivolti ai responsabili di business, dell'organizzazione o della pianificazione di definiti campioni di banche.

Queste analisi qualitative non hanno come focus principale il "come" gli assetti strategico-organizzativi interagiscono e creano valore per la clientela perché sono essenzialmente descrittivi; né per la loro stessa natura qualitativa non si occupano delle relazioni con le performance. D'altra parte, le ricerche quantitative che si sono sviluppate negli anni successivi alla crisi del 2007-2008, che si propongono di verificare la sostenibilità dei BM attraverso i dati di bilancio, si concentrano sugli aspetti essenzialmente economico-finanziari e trascurano quelli qualitativi di tipo strategico e organizzativo. Allo stato attuale si osserva pertanto una scarsa integrazione fra la conoscenza dei profili qualitativi e la conoscenza dei profili quantitativi dei BM. Ciò è dovuto al fatto che non vi è dialogo "deduttivo-induttivo" tra ricerca qualitativa e ricerca quantitativa per la diversità degli approcci, metodologie e soprattutto degli obiettivi dei due gruppi di ricercatori.

1.10.2 Modello di business e "visione finanziaria"

Le indagini quantitative sui BM in campo bancario assumono una definizione di BM di tipo finanziario considerando i BM combinazioni tra attivi e passivi delle banche e inferendo dalle componenti di reddito ulteriori elementi strategici. Queste ricerche utilizzano i dati di bilancio delle banche con l'obiettivo di verificare le relazioni fra le strutture dell'"attivo-passivo", l'assetto dei "costi-ricavi" e il rendimento-rischio del capitale. Ma in tal modo, questo filone di studi associa il concetto di BM più propriamente al concetto di "modello di intermediazione" (Baravelli 2015; Di Antonio 2018) o a quello di strategia finanziaria. Si tratta di analisi alle quali sono interessati soprattutto i supervisori e i regolatori delle banche che devono tenere sotto controllo la rischiosità bancaria stabilendo i livelli patrimoniali e gli altri vincoli che le banche devono osservare a tutela della loro stabilità finanziaria.

Le ricerche finanziarie sui BM bancari seguono un'impostazione che contrasta pertanto con la nozione di BM elaborata dall'economia aziendale. Come si è visto, questa pone grande attenzione agli aspetti qualitativi di tipo strategico e organizzativo nella creazione di valore e nella formulazione della *value proposition* nei confronti della clientela. Le ricerche

empiriche basate solo sui dati di bilancio non offrono indicazioni né sulle tendenze evolutive dei portafogli strategici né sui cambiamenti nelle singole aree di affari né sull'evoluzione degli assetti organizzativi che hanno, come si è visto, un ruolo significativo nell'influenzare l'efficienza e l'efficacia aziendale. Queste indagini sono focalizzate sull'evoluzione dei modelli di intermediazione creditizia dopo la crisi del 2007-2008, e da questo punto di vista mostrano una riduzione della diffusione del modello *originate to distribute* e un ritorno al modello *originate to hold* con la preferenza delle banche per la raccolta al dettaglio che risulta più stabile di quella all'ingrosso.

Il periodo post-crisi ha visto la fine di BM 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, sono andate in crisi per aver operato con rischi elevati investendo in titoli opachi; 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 grandi gruppi bancari hanno puntato a riposizionarsi sui business del finanziamento dell'economia reale ma con maggiori vincoli dovuti a una maggiore severità della normativa prudenziale. Si comprende, quindi, come la ridefinizione dei BM con performance sostenibili sia diventata in molti casi una questione di sopravvivenza delle imprese bancarie.

Ma il problema della sostenibilità dei BM si è riproposto con le difficoltà di rilancio dell'economia riguardando il calo della domanda e la riduzione dei margini in un contesto di una politica monetaria che sta mantenendo i tassi molto bassi. Esso non riguarda però solo i costi. Se si guarda al medio periodo, le politiche di snellimento e riduzione dei costi non appaiono sufficienti. Occorre anche considerare le trasformazioni in atto e che si verificheranno nella struttura del sistema finanziario e che cambieranno le regole del gioco e le dinamiche competitive. Infatti, il regolatore è orientato a promuovere in Europa un maggior sviluppo dei mercati e degli intermediari non bancari (Unione dei mercati dei capitali). Ciò sia per creare canali di finanziamento alternativi a disposizione delle imprese, soprattutto delle piccole e medie, e migliorare la loro struttura finanziaria troppo sbilanciata sul debito bancario, sia per ridurre la rischiosità che le banche stanno sopportando, realizzando una migliore ripartizione dei rischi tra banche e mercati, sia per favorire il finanziamento degli investimenti e dell'innovazione e rilanciare la crescita dell'economia e dell'occupazione. Pertanto le banche italiane - quelle europee si sono già in parte adeguate - si trovano in prospettiva a dover rivedere il mix delle loro attività, visto che il rilancio dell'economia richiede soprattutto il finanziamento degli investimenti e dell'innovazione.

In sostanza la questione che si trovano ad affrontare anche le banche italiane non consiste solo nel ridurre il rischio organizzativo con snellimenti e adattamenti di tipo tattico; ciò non è sufficiente perché vi è anche da affrontare il rischio di BM che emerge dai nuovi scenari. Occorrono interventi sul piano strutturale abbandonando business non più attrattivi, entrando in nuove attività e sviluppando attività innovative con prospettive di crescita. La crisi di redditività delle banche italiane non deriva solo dal perdurare della depressione economica: vi sono anche fattori di vulnerabilità interni, tra cui un eccessivo peso dell'attività creditizia. Quindi, la questione della sostenibilità/evoluzione dei BM bancari a medio termine si intreccia con la questione dell'evoluzione e dell'adeguatezza dell'assetto del sistema bancario e finanziario in rapporto alle nuove esigenze dell'economia e a una regolamentazione più restrittiva.

Un'ulteriore critica alla visione dei BM come assetti finanziari riguarda il fatto che le categorie individuate secondo l'approccio induttivo statistico vengono etichettate con le definizioni dei modelli strategici stilizzati elaborate dalla letteratura strategico-organizzativa. Si dovrebbe invece procedere in modo inverso: una volta definiti i modelli stilizzati, identificati dalla ricerca qualitativa, verificare quanto essi sono diffusi e quanto si discostino da quelli esistenti. Pertanto i cluster dovrebbero essere costruiti partendo dalle conoscenze degli esperti di strategia e organizzazione delle banche, e quindi dagli input derivanti dagli studi qualitativi dei BM.

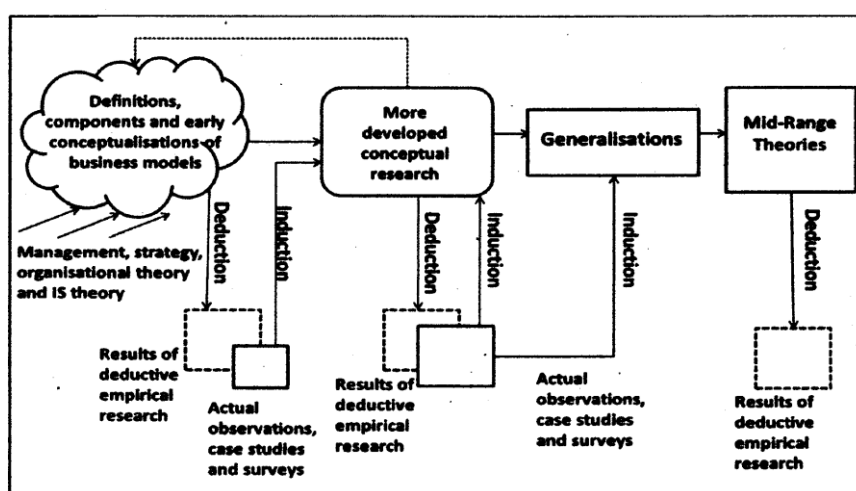
Come già sopra rilevato, non vi è dubbio che il passo evolutivo che la ricerca deve fare è la combinazione dei due approcci perché sia le autorità di controllo sia il management non possono non convergere verso una visione unitaria del profilo qualitativo-quantitativo del BM. Infatti mentre il management si trova a governare e coordinare tutti gli elementi tangibili e intangibili del BM e deve quindi possedere la comprensione di come i fattori intangibili influenzano quelli tangibili e viceversa, le autorità di controllo devono possedere analoghe conoscenze nel momento in cui si trovano a valutare la sostenibilità delle strategie e dei BM soprattutto nella prospettiva di medio periodo. Ciò che occorre pertanto, al fine della elaborazione di una teoria dei BM, è una stretta interazione fra ricerca concettuale e ricerca empirica e l'integrazione tra l'approccio deduttivo e quello induttivo (Figura 20).

Il ciclo deduttivo-induttivo diretto all'apprendimento sperimentale si sviluppa a partire dai concetti di fondo e dalle definizioni di BM (Lambert e Montemari, 2017) e si avvale delle relazioni tra la teoria e la pratica. Una banca può attivare

tale ciclo nel momento in cui il management utilizza come stimoli iniziali le concettualizzazioni dei BM formulate dalla letteratura sui modelli stilizzati strategico-organizzativi.

Questi modelli ideali sono schemi di riferimento da mediare con l'esperienza, modificabili e adattabili alla realtà della banca grazie a processi iterativi di apprendimento. Per fare un esempio, la teoria strategico-organizzativa ha elaborato la distinzione tra approccio alle transazioni e approccio alle relazioni osservando come le relazioni siano un importante elemento della *value proposition* e come possano creare valore dal punto di vista sia del cliente sia della banca. Ciò dipende però dalla configurazione dei ruoli professionali preposti alle relazioni con la clientela. Le ricerche sul *relationship banking* hanno mostrato che le banche interpretano e gestiscono in vario modo questi ruoli, non sempre ispirandosi al modello ideale. In particolare nel business del *corporate banking* (Baravelli, Minnetti 2011) emergono modelli organizzativi e approcci alla clientela eterogenei in grado di influenzare diversamente le performance confermando la rilevanza delle componenti intangibili.

Figura 20 - Il ciclo deduttivo- induttivo del modello di business



Fonte: Lambert e Montemari (2017)

1.10.3 L'analisi qualitativa e la rilevanza degli intangibile

Come si è visto, nella classificazione delle componenti dei BM si sottolinea la distinzione fra componenti tangibili e componenti intangibili attribuendo la natura di tangibili alle variabili finanziarie e di intangibili alle variabili organizzative e tecnologiche e al capitale umano dell'impresa. Nei confronti delle ricerche essenzialmente quantitative sono state mosse svariate critiche soprattutto dalla letteratura sugli *intangibile* per il fatto che nell'era della conoscenza, in cui stiamo da anni vivendo, la competizione si basa essenzialmente sulle componenti intellettuali. Infatti mentre le risorse tangibili sono facilmente replicabili le risorse intellettuali rappresentano delle risorse strategiche -chiave che hanno un forte impatto sulla creazione di valore.

A questo riguardo numerosi sono i contributi sulle relazioni tra risorse intangibili e valore dell'impresa le quali mostrano come le risorse immateriali siano un fattore essenziale della capacità di produrre reddito, della vitalità e della competitività delle imprese. I filoni di riferimento sono molteplici tra cui: la teoria del capitale umano e delle competenze distintive; la teoria della qualità e del miglioramento continuo; la teoria organizzativa e dello sviluppo organizzativo; la teoria manageriale, del *people value* e della cultura aziendale.

Da questo contesto teorico si ricava un variegato quadro delle risorse "intangibili" che impattano la creazione di valore e le performance aziendali. Questi fattori possono essere classificati in vari modi e messi in relazione fra loro (Rebora, 2003). Low e Kalafut Cohen (2002) propongono la seguente classificazione: leadership, esecuzione della strategia, comunicazione e trasparenza, marchio, reputazione, reti e alleanze, tecnologia e processi, capitale umano, contesto di lavoro e cultura organizzativa, innovazione, capitale intellettuale, adattabilità. Ma vi sono classificazioni semplificate basate su poche

categorie. In genere è condivisa la ripartizione del capitale intellettuale in a) capitale umano; b) capitale strutturale o organizzativo; c) capitale di relazione. Queste tre componenti, interagendo fra di loro, contribuiscono a generare una superiore capacità competitiva e migliori performance.

Bisogna però distinguere la questione della valutazione/misurazione delle risorse intangibili da quella della loro inclusione tra le componenti del BM. Infatti vi è una letteratura in materia di accounting (Itami, 1980) che si è posto il problema della misurazione sia del capitale intellettuale di una impresa sia del valore del BM di una impresa, considerato a sua volta un *intangible*. Pur essendovi delle relazioni tra i due approcci, la questione degli *intangible* assume una prospettiva particolare quando l'obiettivo è la comprensione del funzionamento del BM grazie ai fattori immateriali, l'individuazione di come questi interagiscono fra loro e influenzano le performance.

In ogni caso, la valutazione degli effetti dei fattori intangibili sulle performance è tutt'altro che semplice: infatti bisogna ricorrere soprattutto all'analisi di casi aziendali (Murthy e Mouritsen, 2011). E va tenuto presente che non si dispone di una classificazione sufficientemente consolidata di tali fattori (Kristandl e Bontis 2007) la cui criticità varia da business a business. Vi è poi da considerare che le relazioni tra i fattori intangibili e tra questi e i fattori tangibili non sono solo di causa ed effetto ma anche di interdipendenza. Si tratta quindi di fare luce su processi complessi e dinamici di non facile analisi.

Figura 21 - Classificazione del capitale intellettuale

CAPITALE UMANO	CAPITALE ORGANIZZATIVO	CAPITALE RELAZIONALE
<ul style="list-style-type: none"> - Skills e competenze - Staff turnover - Livello di scolarizzazione - Leadership del management - Employee satisfaction /Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovazione - Organizzazione - Controllo di gestione - R&D 	<ul style="list-style-type: none"> - Clienti - Fornitori - Business partners - Immagine/reputazione sul mercato - Comunicazione - Know-how

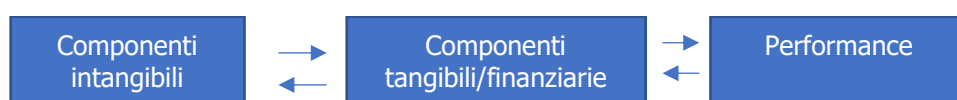
Per tutte questi aspetti, i fattori intangibili non ricevono dagli studiosi e dalla pratica l'attenzione che meritano nello spiegare le differenze nella creazione di valore dei BM. Tuttavia, la loro comprensione resta determinante per affrontare in modo realistico la definizione e la gestione dei BM anche nel settore bancario.

Nel caso delle banche, quanto i fattori immateriali sopra riportati (o altri fattori di altre classificazioni) siano rilevanti avuto riguardo ai BM, è questione non sufficientemente approfondita sebbene non manchino tentativi di ricerca in tale direzione (Chen et al.; 2014; Reborà 2003) Un dato comune di questi contributi risiede nel fatto che le banche essendo imprese di servizi, e ancora in buona parte *labour intensive*, sono proprio le istituzioni più interessate alla problematica del ruolo degli *intangible* nel generare valore.

In realtà, si osservano atteggiamenti e percezioni differenziati. Alle variabili intangibili e alle loro relazioni con le variabili finanziarie risulta maggiormente interessato il management, in particolare quello che ha dirette responsabilità di business, mentre le posizioni specialistiche di pianificazione strategica e di controllo rischi appaiono più rivolte alla considerazione delle variabili finanziarie. Questa dicotomia, che appare anche sul piano delle conoscenze/competenze, non giova alla visione comune sul ruolo del BM e a promuoverne la centralità nel contesto aziendale ed è anche un limite sul piano dell'efficacia quando la definizione del BM, come si osserva nelle banche, segue processi decisionali fortemente accentrati con il contributo prevalente delle unità di staff.

Nella figura 22 si evidenzia come le componenti finanziarie (classificate tra le tangibili) possano essere concepite come obiettivo/effetto delle componenti intangibili del BM e a loro volta le variabili tangibili quali determinanti delle performance. In altri termini le variabili finanziarie si possono vedere quali variabili "intermedie" tra gli intangible e le performance. Le doppie frecce indicano che le relazioni sono di interdipendenza visto che modifiche dimensionali e della struttura finanziaria e l'andamento delle performance possono richiedere modifiche delle componenti qualitative.

Figura 22 - Relazioni tra componenti intangibile, tangibile e performance



E non bisogna dimenticare che sono queste interdipendenze a qualificare i BM. Così bisogna prendere atto che una banca locale al dettaglio di piccole dimensioni segue logiche di governo molto diverse da quelle di una banca al dettaglio con un assetto operativo a livello nazionale. Entrambe operano nello stesso business ma le loro diverse dimensioni sul piano economico-finanziario differenziano il loro BM sul piano delle componenti intangibili organizzative e del MM al fine della sostenibilità economica del rispettivo modello imprenditoriale.

1.10.4 La “visione finanziaria” dei BM e le indagini sui bilanci bancari

Le ricerche quantitative sui BM bancari ricorrono a metodologie di tipo statistico utilizzando indicatori tratti dai bilanci riferiti a cluster di banche considerate “simili”. Queste analisi si sono poste l’obiettivo di verificare le relazioni fra i BM bancari e le relative performance, in termini di redditività, efficienza e rischiosità; in particolare come i BM sono cambiati successivamente allo scoppio della crisi finanziaria del 2007-2008, nata negli Stati Uniti ma che ha indirettamente coinvolto anche le banche europee, e come essi si sono modificati in rapporto alle misure più restrittive della regolamentazione

Il tema delle relazioni tra BM e rischi interessa soprattutto il regolatore che stabilisce i requisiti patrimoniali e gli altri vincoli a copertura dei rischi. Infatti, queste analisi quantitative, mostrando (o meglio sostenendo di mostrare) i livelli di rischiosità dei BM, rispondono alle esigenze di conoscenza del regolatore al fine di stabilire più adeguate misure di patrimonializzazione sulla base appunto del riscontro che ad ogni BM corrispondono specifiche condizioni di rischio /redditività. In altri termini, se i rischi dipendono dal BM, al fine di assicurare un piano di gioco quanto più possibile livellato, la vigilanza bancaria unica, al fine dell’uniformità della supervisione, dovrebbe tenere conto delle diversità dei vari BM.

Bisogna subito dire che il filone di queste ricerche quantitative si è sviluppato in parallelo e separatamente sia alla letteratura teorica “originaria” sui BM sia ai contributi che hanno applicato tale teoria generale al settore bancario. Le differenze che emergono sono molteplici ma il discrimine principale è che le ricerche di tipo finanziario non tengono conto né della definizione di BM della letteratura strategica né dell’importanza delle variabili qualitative né tanto meno, è bene ripeterlo, dei contributi della letteratura bancaria che invece ha utilizzato il concetto di BM come definito dal suo paradigma originario.

La letteratura finanziaria sui BM non si è data infatti una propria definizione di BM. I cluster vengono identificati sulla base di algoritmi statistici con cui i ricercatori di questo filone si propongono di verificare l’esistenza di strutture finanziarie simili o di combinazioni simili di indici di bilancio tenendo conto di talune variabili istituzionali come l’assetto giuridico-proprietario al fine di ampliare l’articolazione degli stessi cluster. E una volta identificati i cluster se ne analizzano le performance. Ma questi cluster, come chiariremo meglio fra poco, non possono essere considerati veri e propri “gruppi strategici” à la Porter visto che i cluster in questione non si basano su combinazioni di variabili qualitative-quantitative scelte a priori (riflettenti specifiche strategie) ma su metodologie *data-driven*. L’approccio *data-driven*, come sostengono gli stessi ricercatori, produrrebbe risultati “oggettivi” perché in tal modo è possibile “lasciar parlare i dati” evitando condizionamenti e influenze derivanti da conoscenze preesistenti (Farnè e Vauldins 2017).

Questa considerazione sottende però un paradosso perché la conoscenza può progredire alla luce di ciò che è già acquisito e che può essere confutato o confermato; ma il paradosso consiste anche nel fatto che i ricercatori di cui stiamo parlando denominano i cluster che essi identificano ricorrendo alle stesse “categorie bancarie” introdotte dalla letteratura che ha concettualizzato i BM delle banche sul piano descrittivo- qualitativo. Infatti le classificazioni del filone finanziario ricorrono alla tassonomia sia delle aree di business sia delle strategie. Quindi esse cadono nella contraddizione di utilizzare comunque conoscenze già acquisite ma con il rischio di attribuire etichette a cluster non necessariamente esplicativi dei modelli “strategico-organizzativi” sottesi a tali categorie. Inoltre nelle ricerche finora effettuate queste classificazioni si ripetono sono con qualche variante (il che fa sorgere anche un dubbio sulla loro effettiva utilità e il sospetto che siamo in presenza di una moda).

La gamma dei BM che vengono in tal modo identificati risulta tuttavia piuttosto ristretta a poche grandi categorie: banche retail, banche di investimento, banche all’ingrosso, banche specializzate, banche diversificate, banche retail focalizzato e banche retail diversificato. Le distinzioni fanno riferimento anche a qualche caratteristica istituzionale: banche private a proprietà familiare o a proprietà diffusa, banche pubbliche. Le banche dei campioni sono generalmente quelle quotate, di grandi dimensioni che rientrano nella categoria delle banche sistemiche. Mancano del tutto riferimenti ai nuovi BM emergenti e a quelli caratterizzati da elementi innovativi. Ed è sorprendente che siano trascurati i BM di tipo conglomerale come, per esempio, quelli riferibili alla bancassicurazione.

Queste classificazioni sollevano numerose perplessità. Infatti non si deve confondere i BM con le aree di affari (business) perché in ogni area i BM, come del resto le strategie competitive, possono essere diversi. E' del tutto evidente che per esempio i BM delle banche che operano nel retail possono essere molteplici così come una banca universale può gestire vari portafogli di BM con diverso grado di integrazione (l'integrazione genera sinergie di costo e di differenziazione con effetti su performance/rischi). Più che BM in senso proprio le ricerche quantitative identificano tutt'al più "modelli di intermediazione" (struttura attivo/passivo e combinazione delle categorie di risparmiatori/ finanziatori e richiedenti credito) e le connesse strategie di asset & liability management (Baravelli, 2015).

Sono pertanto giustificate le critiche a tali ricerche che definiscono i BM strutture finanziarie/patrimoniali. E le critiche riguardano non solo l'aspetto concettuale ma anche quello metodologico pur restando peraltro nello stesso paradigma finanziario. Infatti, i campioni delle banche analizzati tramite i relativi bilanci riguardano istituti bancari che operano in paesi diversi e quindi in economie e contesti competitivi non omogenei con rischi e condizioni reddituali differenti (e si osserva la tendenza ad aumentare il numero delle banche incluse nei campioni per una maggiore significatività dei risultati che non necessariamente corrisponde a ciò che effettivamente si ottiene). Si osservi infatti come le strutture finanziarie dei cluster indagati sottendano strategie – a livello sia corporate sia competitivo – non necessariamente simili. Pertanto i suddetti cluster non possono essere considerati raggruppamenti strategici al fine di comparazioni significative.

E' opportuno a questo riguardo ricordare che la letteratura strategica ha da tempo elaborato il concetto di "gruppo strategico" per effettuare confronti sul piano dei BM e delle strategie. Secondo Hunt (1972) il gruppo strategico riguarda un gruppo di imprese di una industria altamente simmetriche rispetto a struttura dei costi, grado di integrazione verticale, grado di differenziazione dei prodotti, organizzazione formale, sistemi di controllo, sistema di premi/punizioni del personale, visione personale di vari possibili risultati aziendali. Porter (1980) ha definito il gruppo strategico un insieme di imprese che adottano le stesse strategie o strategie simili. In sintesi le imprese appartenenti a un "gruppo di imprese" di una industria sono accumulate dalle stesse dimensioni strategiche. Pertanto i gruppi strategici sono identificati/identificabili sulla base di diversi parametri strategici come: il mix di business; le dimensioni; il grado di internazionalizzazione; la tecnologia utilizzata e così via. Ne deriva la possibilità di fare confronti per diversi obiettivi: a) verificare se vi sono differenze di performance e b) perché; c) se vi sono barriere che separano i vari gruppi dai nuovi entranti e d) se vi è mobilità tra i gruppi.

Il problema risiede pertanto nella classificazione delle strategie. Porter suggerisce una classificazione delle strategie generiche: competizione con i costi/ prezzi; competizione con la differenziazione. Ma vi sono molte leve specifiche: comunicazione, distribuzione; approccio al cliente (relazione; transazione); pacchetto servizi; ecc. per cui nell'ambito dei gruppi strategici si possono avere condotte diverse dovute alle leve specifiche che spiegano le diverse performance rispetto a quella media del gruppo strategico di riferimento.

In altri termini, per identificare i gruppi strategici sul piano empirico occorre una dettagliata conoscenza dell'industria di riferimento e della relativa dinamica onde poter stabilire quali variabili includere nella definizione di gruppo strategico. E poiché le strategie sono decise dal management, occorre conoscere qual è la visione del management, cioè la sua personale percezione della competizione e delle leve competitive. Diversamente gli "strategic group" sono un artefatto della metodologia utilizzata (Barney, Hoskisson 1990). Ne deriva l'importanza dell'analisi qualitativa dei BM e delle strategie (*cognitive research*) che è sconosciuta dalle ricerche quantitative.

Per quanto detto le classificazioni delle caratteristiche delle strategie sono significative se esse sono riconoscibili dai manager come valide e le dinamiche competitive nel tempo possono essere effettivamente misurabili. Inoltre tali classificazioni devono essere flessibili al fine di consentire la definizione dei gruppi strategici secondo il principio della molteplicità delle variabili e non di un ristretto set.

Da queste considerazioni emerge come il concetto di "gruppo strategico" sia soprattutto utile al management che si trova a fare confronti fra la strategia della propria impresa e i concorrenti della stessa industria (settore; area di attività). Da questo punto di vista il gruppo strategico può essere assimilato al "gruppo competitivo" (Bogner 1991), costituito da imprese che seguono strategie simili definite dai manager.

Quando si tende a far coincidere, nelle indagini empiriche sulle banche, i BM con i profili medi delle categorie bancarie identificate con la *cluster analysis* si corre il rischio di eccessive semplificazioni e quindi di falsificare la realtà. I cluster rappresentano infatti solo molto alla lontana gli effettivi BM riflettendo strategie generiche che non sono rapportabili ai singoli ambienti/mercati di riferimento. Pertanto la conoscenza prodotta dal filone quantitativo-finanziario risulta poco

significativa per il management. Del resto che le ricerche sui bilanci bancari, con l'obiettivo di identificare i BM e la loro evoluzione, abbiano dei limiti ne sono consapevoli gli stessi ricercatori che le hanno effettuate.

Al riguardo Llewellyn (2013) osserva come i confronti tra i BM tradizionali e quelli innovativi effettivamente *"might offend management science purist"*. E' infatti in realtà improprio parlare di BM nel contrapporre il modello dell' *originate and hold* a quello dell' *originate and sell* basato sulla securitizzazione e a quello dell' *originate and insure* basato sui CDS. Si tratta infatti più propriamente di modelli evolutivi dell'intermediazione creditizia dipendenti peraltro dai particolari contesti della finanza strutturata, della deregolamentazione e della riduzione dell' avversione al rischio da parte degli investitori.

La definizione finanziaria dei BM presenta dei limiti anche a fini di vigilanza. Infatti, è noto come nello studio della condotta strategica delle imprese l'analisi di bilancio sia utile ma non sufficiente. Per comprendere dai dati di bilancio e dalla loro evoluzione la capacità dell'impresa di stare sul mercato e di svilupparsi in condizioni di equilibrio economico-finanziario-patrimoniale, occorre integrare le risultanze dei bilanci con un insieme articolato di informazioni qualitative riguardanti i prodotti e servizi offerti, i mercati di riferimento, la struttura del settore, il grado di concorrenza, l'andamento della domanda, gli assetti organizzativi e del modello di management, la tecnologia impiegata, la corporate governance, la qualità del management: solo per citare alcuni tra i principali fattori qualitativi da prendere in considerazione.

Nonostante tutte queste critiche, le indagini sui BM hanno continuato a privilegiare il profilo finanziario e l' ottica di vigilanza. Infatti il riferimento alla regolamentazione è una costante delle analisi quantitative fin dall'inizio del loro sviluppo. Ayadi et al. (2011) hanno analizzato gli effetti della crisi finanziaria sui BM di 26 banche europee e considerato in particolare gli effetti derivanti dalla nuova regolamentazione (Ayadi et al. 2012). Vi sono poi autori che si sono focalizzati su specifici sistemi finanziari come Ferstl e Seres (2012) che hanno analizzato l'evoluzione dei BM delle banche austriache. E in queste verifiche si considerano sia i diversi fattori di contesto sia l'impatto della regolamentazione/deregolamentazione.

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). Dopo la crisi l'attività bancaria al dettaglio mostra di guadagnare terreno invertendo la precedente tendenza. Vengono identificati tre BM distinti: a) banche commerciali con provvista al dettaglio; b) banche commerciali con provvista all'ingrosso; c) banche di negoziazione. Prima dello scoppio della crisi, 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).

In un'altra verifica, Ayadi e De Groen (2014) hanno esaminato un campione di 147 grandi gruppi bancari sotto la supervisione internazionale (*large and systemic banking group*) che coprono l'80% degli asset delle banche Ue, classificati in 4 categorie: a) banche di investimento (che corrispondono alle banche di negoziazione); b) banche all'ingrosso; c) banche al dettaglio diversificate; d) banche al dettaglio specializzate. Da questa ricerca emerge che le banche mantengono in modo relativamente stabile il loro BM 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.

Anche le indagini più recenti, ed altre che per brevità qui non citiamo, che ricercano una maggiore articolazione dei cluster su base istituzionale (si veda ad esempio Cernov, Urbano 2018) introducendo nuove categorie bancarie (consumer credit bank, saving bank, merchant bank, leasing e il factoring, public development bank ed altre ancora) incontrano tutti i limiti e le critiche che abbiamo già segnalato.

Gli indici di bilancio considerati sono comuni ad altre ricerche e 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 MB(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 BM per struttura proprietaria: banche pubbliche, banche nazionalizzate, casse di risparmio, banche cooperative, banche commerciali.

L'analisi degli spostamenti tra i BM è certamente interessante perché essi generano modificazioni della struttura dei mercati. Se la maggior parte delle banche migra verso un determinato modello, nel relativo comparto aumenta la competizione, mentre si riduce in altri comparti. Ma buona parte delle conclusioni è scontata. E' noto che la raccolta al dettaglio sia più stabile di quella all'ingrosso e che l'indebitamento all'ingrosso sia tipico delle banche wholesale. Inoltre come si è già evidenziato, nonostante una maggiore articolazione dei cluster, resta il fatto che tali classificazioni escludono la considerazione dei segmenti di clientela che sono una componente importante nella definizione dei MB; non solo ma vi sono forzature quando per esempio si afferma 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.

Come osservano Goddard et al. (2007), le banche europee prima della crisi hanno seguito strategie di diversificazione, concentrazione e differenziazione verticale (ricerca di economie di scala e di scopo, bancassurance) e la ricerca di ricavi diversi da interessi. In effetti i grandi gruppi bancari diversificati (*large diversified banking group*) avevano il 50% dei ricavi da non-interest activity (Laeven, Levine 2007), in gran parte speculative. Questi introiti con la crisi sono venuti meno e quindi le banche si sono trovate con la necessità di rivedere la composizione delle fonti di ricavo puntando maggiormente ai servizi finanziari a favore dell'economia reale.

1.10.5 Limiti del filone delle verifiche finanziarie

Le ricerche sui BM delle banche che guardano al profilo finanziario sottendono, come detto, un concetto di BM che fa riferimento sostanzialmente ai "modelli di intermediazione" essendo l'attenzione rivolta alle relazioni tra le performance e le combinazioni tra struttura del funding e struttura dell'attivo (peso del portafoglio prestiti e delle altre attività). In altri termini, il BM 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).

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 di fatto un *unicum* sotto questi aspetti e di conseguenza le strategie finanziarie non sono generalizzabili. Per di più la visione finanziaria di bilanci consolidati non consente di comprendere come si combinano i segmenti di clientela (importante aspetto per definire i business e comprenderne i rischi) né quale sia il grado di diversificazione delle attività (Baravelli 2015, Cosma et al. 2016).

La ricerca scientifica sui BM non può peraltro procedere per compartimenti stagni per cui non si vede perché le ricerche finanziarie non possano fare riferimento ai contributi dell'ampia letteratura strategica basata sulla ricerca qualitativa che ha identificato una ampia gamma di modelli stilizzati di business nelle varie aree di affari (retail, corporate, private, multinational, investment banking). E' vero, come detto, che la combinazione dell'approccio quantitativo con quello qualitativo aumenta la complessità delle verifiche, ma consentirebbe di tenere conto di molti profili rilevanti per comprendere le relazioni tra le performance e le caratteristiche dei BM come i segmenti di mercato/prodotti, gli approcci alla clientela, le leve competitive e i modelli organizzativi adottati. A seconda della loro impostazione, generale o focalizzata, i contributi della letteratura sui modelli stilizzati offrono anche interessanti elementi su come cambiano i fattori critici di successo e sull'emergere di nuove componenti particolarmente critiche.

Va preso atto che nella identificazione del BM di una banca è indispensabile individuare anzitutto le aree di affari cioè i business in cui la banca opera. Le ricerche sulla condotta delle banche nelle aree di affari offrono elementi sulle strategie tendenzialmente perseguite, sui modelli organizzativi, sui rischi e sulle ricadute di bilancio. L'analisi delle aree consente di individuare soprattutto i fattori di successo *firm generic*. Le verifiche quantitative trascurano di considerare le aree di affari e il loro peso. Così non si comprende, per esempio se nell'attività di negoziazione (banche di investimento) sono inclusi il private banking e l'asset management. In effetti, il fenomeno della migrazione tra un BM e un altro pone la questione del grado di diversificazione: come cambia il portafoglio strategico? Si restringe o si allarga? Questo profilo è trascurato dalle verifiche sui dati di bilancio.

Il tema della diversificazione (e del mix di business) appare centrale nelle verifiche dei BM perché con la deregolamentazione le banche hanno rivisto il proprio portafoglio strategico con nuove combinazioni. E' evidente come la

diversificazione e le dimensioni della banca rendano anche molto complesso il BM e la sua analisi. I confronti tra i gruppi strategici (e i cluster) diventano poco significativi se non si comprende correttamente la loro composizione sebbene tra i grandi gruppi internazionali vi siano molte somiglianze tenuto conto del fenomeno dell'isomorfismo strategico-organizzativo (Baravelli 2011).

Le ricerche di tipo finanziario avrebbero certamente un maggior valore conoscitivo se fossero orientate anzitutto all'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 singola 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 BM tradizionali e di quelli innovativi, nonché della adeguatezza dei sistemi bancari e finanziari rispetto alle esigenze di economie in trasformazione e che devono innovare per crescere. Infatti non si può discutere di BM solo in astratto perché la loro sostenibilità deve potersi coniugare con il fatto che le banche non possono non tenere conto dei problemi e dell'evoluzione dell'economia e delle attese che l'economia ha nei loro confronti

La questione dell'identificazione delle aree di affari è importante perché i BM risentono delle varie forme che può assumere la diversificazione. Operando simultaneamente in una o più aree di business le performance variano e nello stesso cluster vi possono essere banche con performance migliori o peggiori della media. Ciò può dipendere dagli intangibile: efficacia manageriale; modello organizzativo; efficacia commerciale; tecnologia che riduce i costi; sinergie importanti di differenziazione; efficienza nella gestione dei rischi.

Pertanto se si classificano i BM sulla base della struttura dell'attivo/passivo, senza considerare le aree di affari, si può cadere in errore nella comprensione delle performance. Si considerino due banche A e B con analoga struttura di bilancio. Esse confluiscono nello stesso cluster ma A opera prevalentemente con i Privati mentre B opera prevalentemente con le Imprese; i rischi sono diversi così come il livello dei tassi. Quindi strutture di bilancio simili possono sottendere diversi BM e contesti competitivi: le analisi sui bilanci non consentono di identificare le aree di affari, e in particolare i segmenti di clientela, il tipo di prodotti e il grado di concorrenza. Come si può dire quindi che la struttura di bilancio è espressione delle strategie?

Sempre per continuare con delle esemplificazioni, si deve ricordare che il retail banking non è un business omogeneo perché segmentabile al proprio interno in svariate combinazioni prodotti/clienti (Baravelli, Omarini 2005) : mass market e affluent (con riferimento ai Privati) poe e small business (con riferimento alle Imprese). Di conseguenza nell'area strategica dei retail banking coesistono BM con diverse logiche nella creazione di valore: il "retail classico" basato sulle economie di scala, la vicinanza al cliente tramite una rete capillare di sportelli tradizionali e un'offerta di servizi elementari; il "retail evoluto" che tende a differenziare i servizi e a personalizzare le relazioni con una clientela retail più esigente; il "retail digitale" la cui efficienza e capacità competitiva sono legate all'innovazione tecnologica. Ma anche nel corporate banking si distinguono BM diversi per approccio strategico: si pensi alle differenze di *value proposition* tra il "corporate banking relazionale" e il "corporate banking transazionale" e alle rilevanti implicazioni con la politica di offerta e il livello dei rischi (Baravelli 1997).

I limiti conoscitivi delle indagini essenzialmente finanziarie sui BM sono pertanto molteplici. Oltre a quanto abbiamo fin qui detto, le verifiche di tipo finanziario sull'evoluzione dei grandi gruppi bancari in Europa non consentono di verificare le strategie di riduzione dimensionale e di diversificazione selettiva e il loro effetto sulle performance. Nelle analisi delle cause della crisi finanziaria la grande banca diversificata è stata messa in discussione non tanto perché sia un modello idealmente non efficiente ma per gli eccessi di rischio accettati e una crescita dimensionale che non ha migliorato l'efficienza (diseconomie di scala) oltre che per le interconnessioni, con le varie parti del sistema finanziario nazionale e i sistemi finanziari di altri Paesi, che generano un rischio sistemico. Ma anche il *value based management* è stato chiamato in causa quando induce il management a perseguire performance di breve periodo, comporta conflitti di interesse e condotte opportunistiche per beneficiare di premi e bonus sui risultati.

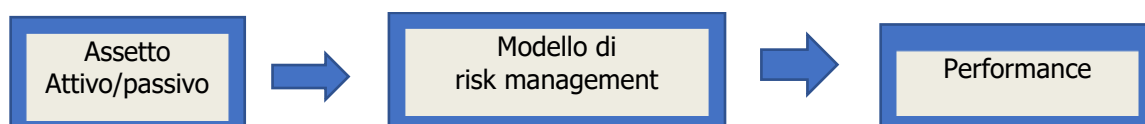
Proprio per l'importanza che rivestono i suddetti aspetti, non mancano anche da parte letteratura tipicamente finanziaria, riferimenti alle variabili organizzative e manageriali quando queste inducono all'azzardo morale. Si citano i sistemi di incentivazione e i bonus che spingono alla ricerca di alti profitti a breve (*short-termism*), l'elevato turnover degli staff, i sistemi di controllo interno poco inclini a contenere i rischi, il forte orientamento verso un eccessivo *risk-taking*. Si tratta di fattori che creano possibili situazioni di instabilità e di crisi (come si è verificato) e che confermano come il modello

organizzativo influenzi la rischiosità dei BM. Non c'è dubbio quindi che l'analisi qualitativa si riveli sempre essenziale, e non solo complementare a quella quantitativa, per comprendere la "logica di funzionamento" del BM soprattutto quando questo tende ad innovare e a cambiare la natura del processo di intermediazione (Llewellyn, 2013).

Quanto all'utilità delle ricerche finanziarie nei confronti del management, abbiamo già detto che i cluster su base statistica non possono essere considerati veri e propri "gruppi strategici" e quindi sono scarsamente utili per effettuare confronti e valutazioni delle strategie e dei posizionamenti competitivi. Gli obiettivi perseguiti da queste ricerche sono molto più vicini alle esigenze conoscitive dei regolatori e supervisori (sebbene, come abbiamo pure segnalato, siano poco significative anche da tale punto di vista) che a quelle del management e degli studiosi di *strategic management*.

Considerare la "strategia finanziaria" una *proxy* della strategia generale, e che la possa rappresentare, è una eccessiva semplificazione, perché la strategia generale di una banca comprende anche quella commerciale, organizzativa, tecnologica e delle risorse umane. Inoltre le stesse verifiche finanziarie non tengono conto di tutti i profili finanziari del BM. Ad esempio, mentre prezzi e costi sono ricavabili dai bilanci, le modalità di gestione dei rischi restano implicite, il che è un limite non irrilevante nella analisi dei BM. Si osservi infatti come (questione non affrontata dalla letteratura sui BM bancari) i modelli di risk management siano a tutti gli effetti componenti dei BM e facciano la differenza nel determinare i differenziali di performance a parità di struttura finanziaria della banca. I modelli di risk management e le loro relazioni con le performance non sono desumibili dai bilanci e quindi sfuggono all'analisi quantitativa.

Figura 23 - Struttura finanziaria, modelli di risk management e performance



Per tutti i limiti che hanno le verifiche quantitative, anche le autorità di vigilanza le dovrebbero utilizzarle con molta cautela nel valutare la sostenibilità delle varie categorie bancarie in termini di rischi e redditività e nell'intervenire sul piano dei requisiti patrimoniali e delle altre misure di vigilanza preventiva. Non dicendo nulla sulle variabili qualitative su cui è costruito il BM, le verifiche finanziarie sono incapaci di illustrare come i BM funzionino in pratica nella creazione di valore. Ci dicono solo che le identificate "categorie bancarie" sono più o meno performanti di altre ma ciò non consente di chiarire nell'ambito di una stessa categoria bancaria da cosa dipendono i differenziali di performance né tanto meno i differenziali di efficacia competitiva che non possono non interessare le autorità di vigilanza nel valutare la capacità delle banche di stare sul mercato.

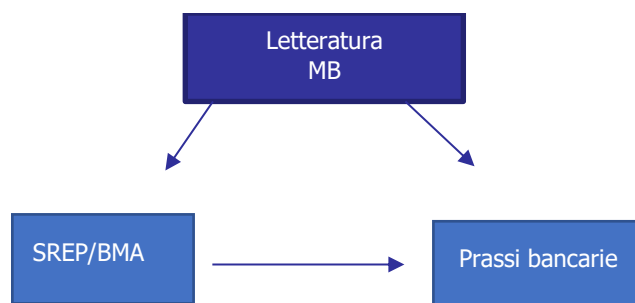
Venendo alle motivazioni della scarsa attenzione dedicata ai fattori distintivi qualitativi e per contro al grande sviluppo del filone di ricerca sui BM di matrice tipicamente finanziaria, si deve prendere atto delle concrete difficoltà di applicare il framework dell'analisi strategico-organizzativa alle verifiche empiriche sulla condotta delle banche, ma anche di un limitato interesse dei ricercatori per questo tipo di ricerca. Ciò dipende dalle competenze necessarie di tipo interdisciplinare che non sono particolarmente diffuse nel mondo della ricerca sulla finanza. Ma non vi è dubbio che occorra promuovere maggiormente l'approccio interdisciplinare. Per esempio nello studio dei BM dei grandi gruppi bancari le verifiche non possono non tenere conto che le performance dell'impresa diversificata dipendono dalla struttura del portafoglio strategico, dal grado di interrelazione dei business e dalle economie di scopo. Le verifiche dovrebbero pertanto appurare qual è il peso dei vari business nei portafogli strategici invece di limitarsi alla visione consolidata.

D'altra parte la ricerca qualitativa sui *modelli tipizzati* non sempre procede di pari passo con la dinamica del contesto ambientale. Richiede la raccolta di informazioni dettagliate di cui si può disporre solo tramite l'osservazione diretta sul campo e quindi di non semplice acquisizione. Ma la tassonomia dei BM tipizzati è estremamente utile perché offre dei riferimenti per elaborare sistemi concettuali, linguaggi e rappresentazioni che la dialettica aziendale di ogni banca può utilizzare, mediandoli con l'esperienza, nel governo del proprio BM ma anche nella produzione di nuove business idea.

1.11 Modello di business e Vigilanza bancaria: componenti e paradigma ASOP

Vi è da chiedersi a questo punto se e come la letteratura aziendale sui BM abbia influenzato non solo gli approcci e le metodologie della pianificazione strategica delle banche ma anche il quadro normativo. Si tratta di una domanda che implica anche il quesito su quali sono, se vi sono, i nessi tra gli approcci adottati dalle banche nell'uso del concetto di BM e quanto prevede la normativa il che significa anche comprendere il grado di convergenza tra prassi manageriali e controlli di vigilanza.

Figura 24 - Relazioni tra teoria, pratica e normativa sul modello di business



Prendendo dapprima in esame il nuovo quadro normativo definito dal *Supervisory Review and Evaluation Process* (SREP), si possono fare tre osservazioni generali, rinviandone l'analisi in dettaglio alla Parte seconda:

- il regolatore pur indicando le procedure per la valutazione del BM (modello imprenditoriale) non ne dà una definizione;
- la normativa sulla BMA indica una serie di componenti da valutare;
- l'analisi prevista sottende la valutazione delle interrelazioni tra le componenti e le performance del BM riconducibile al paradigma ASOP che abbiamo già ricordato a proposito dei modelli sistemici.

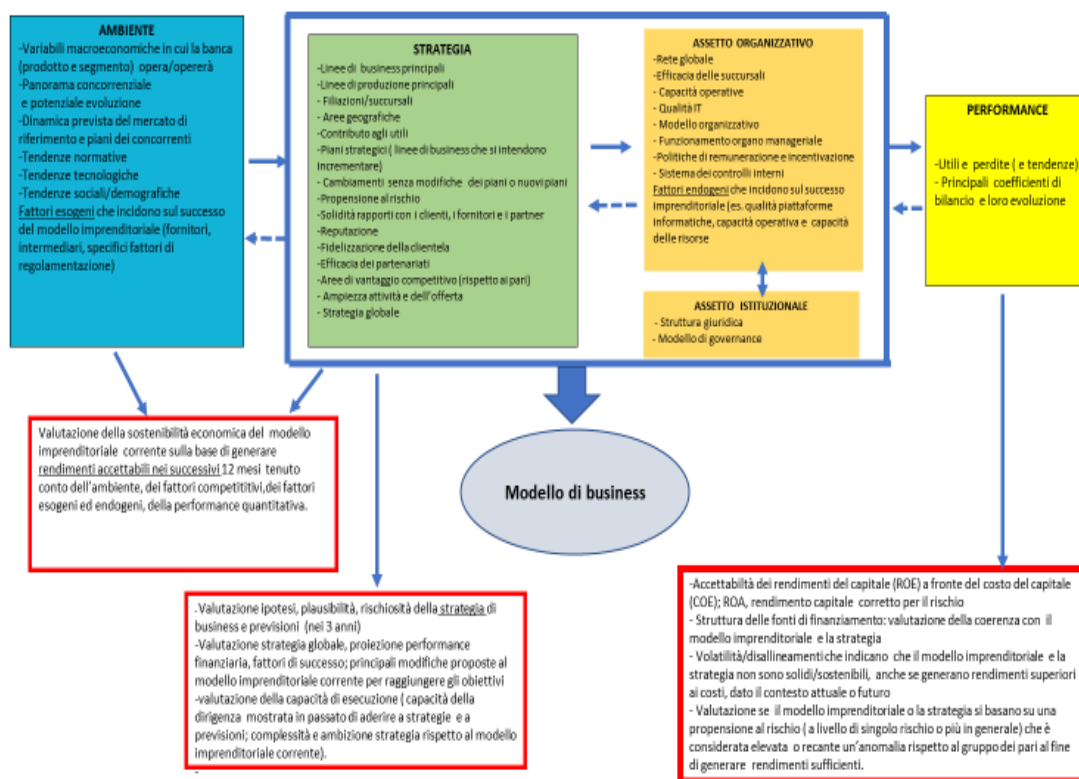
Inoltre nel delineare l'impianto concettuale, le *Guidelines on common procedures and methodologies* dello SREP (EBA, 19 dicembre 2014) distinguono tra BM (modello imprenditoriale) e strategia, entrambi oggetti di valutazione. Anche del concetto di strategia lo SREP non fornisce una definizione ma elenca una serie di variabili da valutare. Queste variabili appaiono classificabili in tre grandi building block: Ambiente, Strategia, Organizzazione a cui va aggiunto quello delle variabili che riguardano le Performance. La figura 25 presenta il quadro delle componenti indicate dallo SREP e le loro interrelazioni secondo il paradigma ASOP. Si noti come la combinazioni "strategia- assetto organizzativo" rappresenti le componenti intangibili del BM.

L'AMBIENTE viene indicato attraverso numerosi aspetti del contesto esterno: le variabili macroeconomiche in cui la banca (prodotto e segmento) opera/opererà; il panorama concorrenziale e la sua potenziale evoluzione; la dinamica prevista del mercato di riferimento e i piani dei concorrenti; le tendenze normative, tecnologiche, sociali/demografiche; i fattori esogeni che incidono sul successo del modello imprenditoriale (fornitori, intermediari, specifici fattori di regolamentazione).

La STRATEGIA viene declinata sulla base di un'ampia articolazione di profili strategici: le linee di business e di produzione principali; le aree geografiche di operatività; i piani strategici e le linee di business che si intendono incrementare; i cambiamenti senza modifiche dei piani e i nuovi piani; la propensione al rischio; il contributo agli utili; la solidità dei rapporti con i clienti, i fornitori e i partner; la reputazione; la fidelizzazione della clientela; l'efficacia dei partenariati; le aree di vantaggio competitivo (rispetto ai pari); l'ampiezza dell'attività e dell'offerta.

Accanto a questo giudizio è prevista la valutazione delle ipotesi, della plausibilità e della rischiosità della strategia - che si intende realizzare in prospettiva per modificare l'attuale MB- sulla base delle previsioni a tre anni (vi è anche una valutazione riferita ad un orizzonte temporale di oltre tre anni, considerando il ciclo). La valutazione riguarda la strategia globale; la proiezione della performance finanziaria; i fattori di successo; le principali modifiche proposte al modello imprenditoriale corrente per raggiungere gli obiettivi. Inoltre, si deve valutare sia la capacità di esecuzione, tenuto conto della capacità della dirigenza mostrata in passato di aderire a strategie e a previsioni, sia la complessità e l'ambizione della strategia rispetto al modello imprenditoriale corrente.

Figura 25 - SREP e componenti del BM secondo il paradigma ASOP



Fonte: Baravelli, Di Antonio (2018)

Quanto all'ASSETTO ORGANIZZATIVO, è previsto che siano considerate diverse importanti variabili organizzative: la struttura organizzativa, la rete globale; l'efficacia delle succursali; le capacità operative e la qualità dell'IT; il funzionamento dell'organo manageriale; le politiche di remunerazione e incentivazione; il sistema dei controlli interni; i fattori endogeni che incidono sul successo imprenditoriale (per esempio le piattaforme informatiche, la capacità operativa e delle risorse). Va poi aggiunto il richiamo ai profili dell'assetto istituzionale riguardanti la struttura giuridica e il modello di governance. Tutte queste variabili organizzative sono da valutare sul piano del contributo dato al vantaggio competitivo, all'efficienza, all'efficacia operativa e al successo competitivo della banca.

Le PERFORMANCE Sono richiamate con il riferimento agli utili e alle perdite (e alle relative tendenze), considerando i principali coefficienti di bilancio e la loro evoluzione. E si richiamano diversi profili finanziari: accettabilità dei rendimenti del capitale (Roe) a fronte del costo del capitale (Coe); Roa, rendimento del capitale corretto per il rischio; struttura delle fonti di finanziamento e coerenza con il modello imprenditoriale e la strategia; volatilità/disallineamenti che indicano che il modello imprenditoriale e la strategia non sono solidi/sostenibili, anche se generano rendimenti superiori ai costi, dato il contesto attuale o futuro; valutazione se il modello imprenditoriale o la strategia si basano su una propensione al rischio (a livello di singolo rischio o più in generale) troppo elevata o recante un'anomalia rispetto al gruppo dei pari.

Come si può notare la BMA prevista dallo SREP evidenzia gran parte delle componenti del BM indicate dalla letteratura strategico-aziendale e organizzativa, compresi alcuni profili del MM. Si può quindi dire che il regolatore si sia ispirato ampiamente alla letteratura suddetta sebbene la scelta delle variabili faccia trasparire una certa mancanza di organicità nella elencazione delle variabili. Pare anche di ravvisare un approccio che come prevede il modello ASOP considera la coerenza delle relazioni tra tali variabili. L' autorità di vigilanza deve esprimere un giudizio sulla viability (vitalità) del BM, su un orizzonte di dodici mesi, e un giudizio sulla sustainability (sostenibilità) della strategia a medio, cioè su un orizzonte di tre anni. Appare quindi implicito come la strategia (e dovremmo aggiungere: con il relativo modello organizzativo) sia vista dalla vigilanza europea quale anello di congiunzione tra il BM corrente e il nuovo o modificato BM.

Preme anche osservare, come fatto in altra sede (Baravelli 2016; Baravelli, Di Antonio 2018) che il nuovo modello di vigilanza europea riprende sostanzialmente quello adottato in passato dalla Banca d'Italia, basato sul paradigma ASOP, con alcuni adattamenti tenuto conto del concetto di BM. Il concetto di BM non era contemplato dalla Banca d'Italia, né da altre autorità di vigilanza nazionali, sebbene nelle valutazioni complessive espresse in sede ispettiva venissero considerate le componenti attualmente richiamate dallo SREP. E ciò va tenuto presente per comprendere come e quanto il nuovo approccio di vigilanza sia veramente innovativo non solo sul piano formale ma anche sul piano sostanziale. L'osservazione non è superflua perché il modello ASOP figura da tempo nelle impostazioni della pianificazione strategica delle banche per cui in buona sostanza dovrebbe osservarsi una convergenza tra ciò che prevede la MBA e la condotta aziendale. Su questo aspetto ci soffermiamo nel punto successivo utilizzando le risultanze della survey effettuata a supporto di questo position paper.

Le disposizioni dello SREP mostrano un approccio integrato qualitativo-quantitativo all'analisi del BM. Se la regolamentazione facesse solo riferimento alla struttura di bilancio e alle performance che questa produce confrontandole con le performance dei *peer*, distinguendo fra modelli sostenibili e modelli non sostenibili o poco sostenibili (e quindi sulla base delle cosiddette *best practice di struttura*), verrebbe meno la questione della valutazione della coerenza con l'ambiente, le dinamiche competitive e resterebbe anche in ombra il contributo che gli aspetti qualitativi dell'assetto organizzativo possono dare alle performance.

Ma ciò, si ripete, non corrisponde al quadro regolamentare: lo SREP prevede che l'esperto valutatore della vigilanza possa esprimere una valutazione più ampia migliorando o peggiorando il punteggio da attribuire al modello di business, tenuto conto delle specificità e della complessità dell'ente vigilato.

Se così non fosse, saremmo in presenza di metodi discutibili, perché le valutazioni sulla sostenibilità si baserebbero solo sui *benchmark* forniti dalla ricerca empirica e passerebbe in secondo piano il giudizio qualitativo che può esprimere l'analista con un'analisi approfondita delle coerenze tra la strategia in atto, i punti di forza e di debolezza rispetto all'ambiente di riferimento, l'assetto organizzativo, la capacità di creare valore. Poiché nel caso di performance insoddisfacenti, ma anche soddisfacenti, si tratta di comprendere se la struttura finanziaria corrente può essere resa sostenibile, o può continuare a essere sostenibile, non si possono fare ponderate valutazioni in tal senso senza un'analisi dell'attuale contesto esterno, dei vantaggi competitivi attualmente posseduti, della condotta dei diretti concorrenti, delle capacità organizzative disponibili e necessarie per aumentare l'efficienza o per cambiare le linee di prodotto o addirittura per sviluppare nuove linee di business.

In sostanza, la valutazione della capacità del BM di generare rendimenti accettabili non può non tenere conto dell'ambiente, dei fattori competitivi, dei fattori esogeni ed endogeni che influenzano le performance. Pertanto il paradigma ASOP è una guida per comprendere sia lo stato di salute della banca al presente sia di quello in prospettiva. Lo SREP, pur non esplicitando formalmente la rilevanza di tali relazioni, in effetti le chiama in causa in un quadro complessivo di riferimento all'interno del quale deve essere effettuata la valutazione della sostenibilità.

1.12 Il modello di business nelle banche italiane: le evidenze di una survey

Riprendendo il secondo quesito che ci siamo posti su come la letteratura e regolamentazione sui BM hanno modificato le pratiche manageriali delle banche dobbiamo ricordare che tra gli obiettivi di questo position paper vi è anche quello di contribuire a colmare il gap conoscitivo sulle esperienze che le banche italiane hanno maturato nell'impiegare il concetto di BM e la relativa strumentazione analitica, di diagnosi e progettazione, con riguardo alla attività di pianificazione e controllo ma anche più in generale nell'attività di governo strategico.

Al riguardo è di rilievo considerare i risultati dell'indagine realizzata specificamente ai fini di questo studio¹¹. Come abbiamo visto nelle pagine precedenti, vi sono varie definizioni di BM nella letteratura con differenze che riguardano anche le componenti e il loro grado di dettaglio. Un primo aspetto di rilievo è quindi quello delle relazioni tra teoria e pratica e cioè

¹¹ Questionario Business model e SREP maggio 2019, sezione 1: definizione del BM. Si tratta delle risposte date dai responsabili della pianificazione e del risk management di 14 Istituti, intervistati nel 2019, che, pur non essendo un campione statisticamente rappresentativo, offrono comunque interessanti spunti per una discussione sia sulle modalità di utilizzo del concetto di BM quale strumento di governo strategico, sia sulla cultura manageriale sia sull'adeguamento dei controlli aziendali alla normativa prevista dallo SREP.

se e in che misura le prassi aziendali bancarie si rifanno alla letteratura sui BM che come si è visto ha avuto un marcato sviluppo soprattutto nell'ultimo decennio.

La maggior parte delle banche intervistate (78,57%) afferma di aver adottato una definizione formale di BM alla quale fa riferimento la pianificazione strategica. Questo dato potrebbe essere spiegato con il fatto che le banche sono state indotte a rivedere l'impostazione delle analisi e dei processi strategici dall'entrata in vigore della normativa prevista dallo SREP che fa riferimento alla valutazione del BM e della strategia. Ma va tenuto anche presente che, come ricordato, lo SREP non dà una propria definizione di BM, che non si ritrova pertanto nella normativa dell'EBA, pur soffermandosi la BMA su molti aspetti che concorrono a configurare astrattamente il BM e a definirlo nelle sue componenti. Se le banche dichiarano di avere una definizione di BM questa non può che fare riferimento alla letteratura o ad essa essersi ispirata. Tuttavia, alla domanda del questionario di indicare la definizione utilizzata di BM, le banche intervistate non rispondono e ciò può rivelare che una precisa definizione di BM non sia in realtà esplicitata dal piano strategico, e non ricorra nemmeno nella prassi/dialettica aziendale. Ma si può parimenti ritenere che il piano strategico sia costruito su una falsariga di BM.

Le banche che affermano di non avere una definizione di BM alla quale la pianificazione fa riferimento, sono meno di un quinto e riguardano soprattutto la categoria delle banche vigilate dalle local authority (LA), mentre le banche della categoria delle "vigilate dalla Bce" affermano di essersi date tutte una definizione di BM che è parte integrante della pianificazione. Comunque anche le banche *less significant* dicono di fare riferimento al concetto di BM e ciò si spiega sia con la normativa che induce a nuove prassi aziendali sia con il fatto che il BM può essere esaminato in processi e documenti diversi dalla pianificazione strategica come quelli predisposti per la vigilanza a fini SREP.

Come osservato dalla letteratura manageriale sui BM, nei processi di pianificazione è opportuno definire uno schema globale del BM, costituito da un insieme di parti-chiave (essenziali), per poi passare a definire nel dettaglio le variabili all'interno delle singole parti-chiave. Ciò consente il confronto interfunzionale e il mutuo aggiustamento che sta alla base del processo decisionale comune che porta a definire il BM nella sua specificità e caratterizzazione aziendale. Il piano indica la strategia per perseguire il BM che si vuole realizzare ma non rappresenta il BM. Si evidenzia pertanto la questione del *sensemaking* e di *sensegiving* attorno alla definizione del BM ma anche alla sua attuazione e revisione.

Le informazioni raccolte dal sondaggio rivelano interessanti aspetti su questi processi ideali. Anzitutto va segnalato che solo il 42,85% degli intervistati dichiara che la definizione formale di BM è nota a tutte le funzioni aziendali. Il 33,33% dichiara che tale nozione è nota all'interno della banca ma non a tutte le funzioni, mentre il 14% dei rispondenti afferma che la nozione di BM è nota alla pianificazione ma non alle altre funzioni aziendali. Ciò significa che nella maggior parte delle banche intervistate il governo strategico non si avvale del concetto di BM quale strumento di coordinamento, e che le funzioni aziendali non solo coinvolte nel processo di pianificazione strategica e che le decisioni strategiche sono accentrate.

In effetti che il BM non sia considerato attualmente uno strumento manageriale e che rimanga confinato soprattutto nell'ambito delle prescrizioni della vigilanza trova conferma nel fatto che solo il 54,54% delle banche che dichiarano di avere una definizione formale di BM (cioè poco più della metà del 78%) utilizza anche un "modello operativo" per l'analisi/pianificazione/controllo del BM. Mentre le banche sottoposte alla vigilanza della Bce dichiarano di avere tutte un "modello operativo", l'80% delle banche *less significant* non dispone di simili modelli (si pensi al modello RCOV e al modello CANVAS, segnalati nei paragrafi precedenti).

Come già osservato, una concezione manageriale/gestionale del BM dovrebbe implicare un processo decisionale partecipato basato sulla *learning organization* e guidato da uno schema a più fasi di analisi/progettazione. Invece la tendenza prevalente che si riscontra dal sondaggio è quella dell'accentramento: L'approccio top-down prevale rispetto a quello bottom-up o all'approccio a due vie. D'altra parte, la periodicità prevalente con cui il BM viene sottoposto ad analisi è quella annuale che si riscontra nel 72,72% degli intervistati; solo il 6,45% degli intervistati riferisce che il controllo è semestrale mentre il resto afferma che il controllo del BM avviene addirittura ogni 2 o 3 anni.

Quanto al grado di partecipazione dei vari organi/unità aziendali alla definizione/revisione del BM, dal sondaggio emergono situazioni differenziate. Nel caso delle banche maggiori, quelle vigilate dalla Bce, si registra in tutti gli istituti la partecipazione (100%) dei seguenti organi/unità aziendali: direttore generale, direttore pianificazione strategica, responsabili di business, direzione finanziaria risk management, direzione ICT. Solo nel 60% delle banche maggiori si registra la partecipazione delle altre funzioni: la direzione compliance, la direzione marketing strategico, la direzione organizzazione e personale e la direzione innovazione. Nelle banche *less significant*, la partecipazione al 100% riguarda solo il direttore

generale, la direzione pianificazione strategica, la direzione finanziaria e la direzione marketing strategico; solo nel 60% di tali banche si osserva anche la partecipazione delle altre funzioni aziendali.

Tuttavia, a una maggiore presenza dei vari organi/unità aziendali non sempre corrisponde una maggiore influenza nella definizione/revisione del BM. Nelle banche vigilate dalla Bce, l'influenza maggiore viene attribuita al direttore generale (con grado massimo di influenza vicino a 7), alla direzione finanziaria (tra 6 e 7), alla pianificazione strategica (6), ai capi di area geografica (6), alla direzione organizzazione e personale (6). Seguono il risk management (inferiore a 6), il responsabile dell'innovazione (vicino al 6) il responsabile del marketing strategico (tra 5 e 6), la direzione compliance (tra 5 e 6), i responsabili di business (poco più di 5), la direzione ICT (meno di 5).

Nelle banche *less significant* risultano avere la maggiore influenza il direttore generale (6), la pianificazione strategica (tra 5 e 6); seguono la direzione finanziaria (4), il risk management (4), la direzione ICT (tra 3 e 4), la direzione marketing strategico (tra 2 e 3), la direzione compliance (3), i capi area geografica (poco più di 2), la direzione personale (poco più di 2) e direzione organizzazione (2), il responsabile innovazione (1).

I dati sulla presenza e sull'influenza delle direzioni organizzazione, personale, ICT e innovazioni sono interessanti perché rivelano indirettamente l'importanza attribuita alle variabili *intangibile* rispetto alle variabili economico-finanziarie. Come si vede, agli *intangibile* non viene attribuito grade rilievo soprattutto tra le banche *less significant*. In effetti, alla domanda sulla rilevanza attribuita dalla pianificazione strategica alle componenti economico-finanziarie rispetto alle componenti qualitative, nel valutare la sostenibilità del BM, gli intervistati hanno messo al primo posto le variabile economico-finanziarie (6,09) seguite a distanza dalle variabili qualitative (4,64) e dagli *intangibile* (3,73). Al riguardo va segnalato che hanno risposto al questionario le funzioni di pianificazione e di risk management che sono quelle che in genere assegnano una minore rilevanza alle variabili qualitative contrariamente a quanto invece pensa in generale il management sul ruolo che gli *intangibile*.

2 PARTE 2 – BUSINESS MODEL ANALYSIS E RISCHIO STRATEGICO (MARCO DI ANTONIO E LAURA NIERI)

2.1 Introduzione

Questa parte si focalizza sui processi di analisi e valutazione del modello imprenditoriale¹² e della strategia, da un lato, e del rischio strategico, dall'altro lato. Esso si propone un duplice obiettivo:

- in primo luogo, propone una metodologia di analisi della sostenibilità del modello di business e della strategia che è coerente sia con i principi teorici di strategia aziendale sia che con le linee guida del regolatore;
- in secondo luogo, fornisce una ricognizione delle prassi più diffuse all'interno del sistema bancario italiano.

Il principale contributo della parte è pertanto rappresentato dall'individuazione di un insieme di criteri e metodi che consentono alla banca di rendere più efficace, da un lato, il dialogo con il supervisore, e, dall'altro lato, l'attività di pianificazione strategica e di bilanciamento tra i risultati economici finanziari e i rischi connessi. Il ricorso a tale metodologia consente inoltre di evidenziare i margini di miglioramento rispetto all'attuale prassi seguita dalla banca.

La parte è così strutturata:

- il paragrafo 2.2 contiene una disamina delle disposizioni regolamentari che attengono l'analisi del modello di business e della strategia nonché del rischio strategico;
- il paragrafo 2.3 illustra criteri e metodi proposti per la valutazione della sostenibilità della strategia e del modello imprenditoriale e fornisce una rappresentazione delle prassi operative attualmente seguite da un campione di banche italiane, evidenziando tra l'altro in che modo esse sono state influenzate dalla crescente attenzione del supervisore per le attività di pianificazione strategica;
- il paragrafo 2.4, partendo da una riflessione sulla definizione stessa di rischio strategico, analizza le metodologie qualitative per la sua valutazione e propone un modello gestionale di valutazione e governo del rischio strategico;
- il paragrafo 2.5 approfondisce il contributo del controllo di gestione alla scelta e alla realizzazione del modello di business;
- il paragrafo 2.6 infine analizza il processo di valutazione del modello di business, della strategia e del rischio strategico nell'ottica delle banche di minori dimensioni alla luce del principio di proporzionalità, suggerendo possibili semplificazioni.

2.2 L'evoluzione della regolamentazione prudenziale in tema di business model, strategia e rischio strategico¹³

Una delle innovazioni principali della vigilanza europea (Single Supervisor Mechanism) è rappresentata dall'introduzione, all'interno del processo di revisione e valutazione prudenziale (*Supervisory Review and Evaluation Process* - SREP), della Business Model Analysis (BMA)¹⁴. Si tratta – come verrà illustrato di seguito - di una valutazione dell'adeguatezza del modello di business (BM) e della strategia aziendale, condotta attraverso un processo che è formalizzato, sistematico ed integrato con le altre aree oggetto di analisi nello SREP europeo (Di Antonio et al., 2019).

Il regolatore in tal modo completa un percorso di evoluzione e ampliamento dell'ambito di interesse che inizialmente era rappresentato dall'analisi degli equilibri tecnici e dei risultati economico-finanziari, in particolare sotto il profilo dell'esposizione ai rischi e dell'adeguatezza dei livelli di capitalizzazione. A tale componente fondamentale si è poi aggiunta la vigilanza sugli assetti organizzativi, sulla qualità dei processi, sui sistemi di governance e di controllo interno. Come ultima

¹² Questo è il termine italiano con cui il regolatore indica il Business Model nelle Linee Guida SREP.

¹³ Questo paragrafo è a cura di Marco Di Antonio e Laura Nieri

¹⁴ Art. 98 Dir 2013/36/UE

tappa, la vigilanza si estende ad indagare la qualità e la sostenibilità dei modelli di business e della strategia (Baravelli e Di Antonio, 2018).

Anche se le tre fasi fanno parte di un percorso unitario, in esse il regolatore ricorre a strumenti e approcci differenziati, coerentemente con l'oggetto di analisi. Passando dalla prima alla terza fase, l'intervento delle autorità di settore è meno prescrittivo e più principle-based, contiene crescenti elementi di soggettività nel giudizio, condiziona in parte le scelte di natura organizzativa, strategica e imprenditoriale della banca, si fa maggiormente anticipatore e proattivo.

Da un lato il regolatore allarga ulteriormente l'ambito della propria attività e aumenta la pressione verso le banche. Dall'altro, come peraltro in altre occasioni precedenti, esso esercita un prezioso ruolo di guida per stimolare cambiamenti aziendali quanto mai necessari, che vanno nella direzione di una maggiore consapevolezza e coerenza della gestione (in questo specifico caso, della gestione strategica). L'utilità del ruolo di *challenge* assunto dal regolatore è rafforzata da comportamenti improntati alla logica risk-based, secondo la quale il grado di intromissione nelle massime scelte aziendali, e quindi anche la conseguente riduzione dell'autonomia imprenditoriale della banca vigilata, sono funzione del grado di rischio della stessa.

Peraltro, l'attenzione del regolatore per il modello imprenditoriale della banca non si limita allo SREP. La scelta del business model e della relativa strategia sono esplicitamente contemplate anche dalle norme che regolano la predisposizione del RAF nonché del Piano di risanamento e risoluzione previsto dalla BRRD.

L'estensione dell'attività di vigilanza prudenziale all'ambito della pianificazione strategica e alla scelta del modello di business appare coerente con l'ormai datato, ma pur sempre valido paradigma di coerenza "ambiente-strategia-struttura-risultati" (Chandler 1962). Esso fa risalire le cause ultime della performance della banca, e quindi anche della sua stabilità patrimoniale, alle scelte strategiche, e in particolare alla loro coerenza con le caratteristiche del contesto esterno, con le attese degli stakeholder e con il livello di rischio insito in tali scelte. Inoltre, la sostenibilità della strategia e del modello di business rappresentano un requisito affinché la banca possa accedere in modo sistematico al mercato dei capitali per sostenere i propri processi di crescita e di adeguamento patrimoniale.

Rispetto agli approcci e ai modelli operativi suggeriti dalla letteratura di pianificazione strategica, la prospettiva regolamentare si distingue, coerentemente con le sue finalità, per la particolare attenzione posta al tema del rischio. Anche nel momento in cui l'analisi viene estesa dai profili tecnici agli assetti organizzativi e alla strategia, l'enfasi prioritaria delle autorità resta sulla stabilità delle banche. Conseguentemente, anche la BMA dello SREP è in gran parte finalizzata alla valutazione del rischio insito nella strategia.

Già da svariati anni il supervisore chiede alle banche di esplicitare nei propri piani strategici i previsti livelli di rischiosità correlati alla redditività; il RAF ha rappresentato il momento di formalizzazione e proceduralizzazione di tale richiesta. Ciò ha aiutato le banche, in particolare quelle meno avanzate sotto il profilo degli strumenti manageriali, a prendere maggiore consapevolezza dell'inscindibile binomio redditività-rischio e a rivedere ed esprimere i propri obiettivi strategici sotto tale forma. In pratica, la BMA porta ancora più avanti questa linea di ragionamento strategico e di calcolo di convenienza. I rischi con cui viene confrontata la redditività attesa dal piano e che sono in grado di ridurla non sono solo quelli tecnici sottostanti alle operazioni di credito, investimento in titoli, funding, ecc., direttamente generatrici della redditività medesima, ma anche quelli strategici.

2.2.1 L'analisi del modello di business (Business Model Analysis) secondo le linee guida SREP¹⁵

Le *'Guidelines on the revised common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) and supervisory stress testing¹⁶'* (Final Report EBA/GL/2018/03 del 19 luglio 2018) promuovono procedure e metodologie comuni per lo SREP come da art. 97 della Direttiva 2013/36/EU e per la valutazione degli aspetti organizzativi e del trattamento dei rischi come da artt. 76 e 87 della medesima Direttiva e forniscono metodologie coerenti per la misurazione dei rischi sul capitale e sul rischio di liquidità e valutazioni di relativa adeguatezza.

¹⁵ Questo paragrafo è a cura di Maurizio Vallino

¹⁶ In precedenza pubblicati i seguenti: "Consultation on guidelines for common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)" (EBA/CP/2014/14) e "Consultation on guidelines for common procedures and methodologies for SREP" (EBA/CP/2017/18).

Gli obiettivi del processo SREP sono l'analisi del modello di business (business model analysis, appunto), la valutazione della governance interna e dei dispositivi di controllo, la valutazione del capitale a rischio e dell'adeguatezza di capitale, nonché la valutazione del rischio di liquidità e di adeguatezza delle riserve di liquidità, e si basano sul principio di proporzionalità. Le banche sono, infatti, suddivise in quattro categorie in funzione della loro importanza sistemica. Nel modello di Vigilanza la frequenza, profondità e intensità delle valutazioni dipendono dalle diverse categorie. Si promuove un approccio comune di Vigilanza in Europa valutando allo stesso modo istituzioni simili per profilo di rischio, modello di business, esposizione geografica.

Le categorie sono le seguenti:

- Categoria 1: Enti a rilevanza sistemica a livello globale e altri enti a rilevanza sistemica (cfr. art 131 della Direttiva 2013/36/EU);
- Categoria 2: istituzioni grandi – medie;
- Categoria 3: istituzioni medio – piccole;
- Categoria 4: istituzioni piccole.

E' previsto, inoltre, un monitoraggio trimestrale dei *key indicator* per identificare il deterioramento del profilo di rischio e supportare l'impianto SREP che prevede quattro livelli di punteggio per le istituzioni sane e un punteggio negativo (F) per quelle a rischio fallimento ai sensi dell'Art. 32 della Direttiva 2014/59/EU.

In sintesi lo SREP si articola in 5 fasi, finalizzate rispettivamente a:

1. Assegnare la banca a una delle 4 categorie dimensionali e, in base a questa, decidere la frequenza e la profondità delle attività di Vigilanza;
2. Monitorare nel continuo (trimestralmente) alcuni indicatori e intervenire tempestivamente se necessario;
3. Analizzare, assegnando uno score da 1 a 4 (1 il migliore e 4 il peggiore) sulla base di tabelle sinottiche che inquadrano il posizionamento di ciascun Gruppo:
 - i. il modello di business (sostenibilità economica e vulnerabilità ai rischi);
 - ii. la governance e il sistema dei controlli;
 - iii. i rischi contrapposti al capitale;
 - iv. l'adeguatezza del capitale;
 - v. il rischio di liquidità e di funding;
 - vi. l'adeguatezza della liquidità;
4. Combinare i profili precedenti in uno score complessivo (1-2-3-4-F) che tenga conto di tutti gli sviluppi degli ultimi 12 mesi (il giudizio F individua le banche a elevato rischio di default);
5. Adottare misure di Vigilanza conseguenti, come capitale e liquidità aggiuntivi (e di *early intervention / resolution* se necessario).

L'analisi del modello di business (punto 3.i del processo) costituisce la fase attraverso il quale la Vigilanza misura il rischio strategico e di business e determina sia la sostenibilità economica (*viability*) del modello imprenditoriale dell'ente in base alla sua capacità di generare utili accettabili nel corso dei 12 mesi successivi, sia la sostenibilità della strategia dell'ente in base alla sua capacità di generare utili accettabili su un orizzonte temporale di almeno 3 anni, in funzione dei propri piani strategici e delle previsioni finanziarie.

Tale analisi si basa sui seguenti documenti:

- a. Budget e Piano strategico
- b. Bilanci
- c. Segnalazioni di Vigilanza (Corep, Finrep, Centrale rischi se disponibile)
- d. Reporting interno (informazioni sulla gestione, *capital planning*, *reporting* di liquidità, *reporting* interno di rischio)
- e. Piano di *risanamento e di risoluzione*
- f. Reporting di terzi (*Audit*, *Equity / credit analysis*)
- g. Altri studi di rilievo (FMI, delle autorità e delle istituzioni macroprudenziali, delle istituzioni europee).

Gli step previsti della *Business Model Analysis* sono i seguenti:

1. Valutazione preliminare;
2. Individuazione delle aree di intervento;
3. Valutazione del contesto imprenditoriale;
 - Analisi quantitativa del modello imprenditoriale corrente;
 - Analisi qualitativa del modello imprenditoriale corrente;
4. Analisi della strategia forward looking e dei piani finanziari;
5. Valutazione della sostenibilità economica (*viability*) del modello imprenditoriale;
6. Valutazione e sostenibilità della strategia;
7. Identificazione delle vulnerabilità della strategia e del modello imprenditoriale;
8. Sintesi e punteggio.

Si descrivono di seguito, con maggior dettaglio, i dieci step del processo valutativo del Business Model.

a) Step 1 - Valutazione preliminare

La prima fase attiene all'analisi delle principali attività, delle aree geografiche e della posizione di mercato dell'ente per individuarne, al più alto livello di consolidamento nella giurisdizione, le principali aree geografiche, le principali filiazioni/succursali, le principali linee di business e le principali linee di produzione dell'ente.

Questa attività avviene attraverso una serie di parametri che includono il contributo ai ricavi/costi complessivi, la quota delle attività, la quota del TREA (ossia Total Risk Exposure Amount, ossia l'importo complessivo dell'esposizione al rischio) e la posizione di mercato; gli obiettivi sono quelli di stabilire la rilevanza delle aree/linee di business, di individuare il *peer group* e di sostenere l'applicazione del principio di proporzionalità.

b) Step 2 - Individuazione aree intervento

La seconda fase valuta le linee di business più importanti in termini di sostenibilità economica (*viability*) o di futura sostenibilità del modello imprenditoriale corrente e/o che abbiano maggiori probabilità di incrementare l'esposizione dell'ente a vulnerabilità esistenti o nuove.

Gli elementi oggetto di valutazione sono i seguenti:

- a) la rilevanza delle linee di business – se talune linee di business sono più importanti in termini di generazione di utili (o perdite);
- b) precedenti risultanze di Vigilanza – se le risultanze di altri elementi dello SREP possono fornire indicatori sulle linee di business che richiedono ulteriori indagini;
- c) le risultanze e le osservazioni delle relazioni dell'audit interno o esterno – se la funzione di audit ha individuato questioni specifiche riguardanti la sostenibilità economica (*viability*) di alcune linee di business;
- d) l'importanza dei piani strategici – se vi sono linee di business che l'ente intende incrementare in modo sostanziale o diminuire;
- e) i risultati delle revisioni prudenziali tematiche – se un'analisi settoriale ha rivelato problemi di base comuni che richiedono un'ulteriore analisi specifica a livello di ente;
- f) i cambiamenti osservati nel modello imprenditoriale – se siano intervenuti cambiamenti *de facto* nel modello imprenditoriale che si sono verificati senza che l'ente dichiarasse modifiche pianificate o la realizzazione di nuovi piani strategici;
- g) confronti tra pari – se cioè una linea di business ha prodotto risultati atipici (e ciò risulta essere un'anomalia) rispetto ai pari.

c) Step 3 - Valutazione del contesto imprenditoriale

La terza fase analizza il contesto aziendale, tenendo conto delle condizioni del business corrente e futuro nelle quali un ente opera o potrebbe operare in funzione della propria principale o rilevante esposizione per settore geografico e per attività. Le autorità competenti cercano di capire la direzione delle tendenze macroeconomiche e del mercato, nonché le intenzioni strategiche del gruppo di pari.

Ciò con l'obiettivo di comprendere:

- a) le principali variabili macroeconomiche entro cui l'ente, il prodotto o il segmento soggetto a valutazione opera o opererà in funzione delle sue principali aree geografiche. Fra le variabili principali vi sono il prodotto interno lordo (PIL), il tasso di disoccupazione, i tassi di interesse e gli indici dei prezzi delle abitazioni;
- b) il panorama concorrenziale e la sua potenziale evoluzione, considerando le attività del gruppo dei pari. Esempi di aree di revisione includono la crescita prevista del mercato di riferimento (ad esempio il mercato dei mutui residenziali) e le attività e i piani dei principali concorrenti nel mercato di riferimento;
- c) le tendenze generali del mercato che possono avere un impatto sulle prestazioni e sulla redditività dell'ente. Ciò dovrebbe includere, come minimo, le tendenze normative (ad esempio, modifiche nella legislazione che regola la distribuzione di prodotti bancari ai privati), le tendenze tecnologiche (ad esempio, passaggi verso piattaforme elettroniche per alcuni tipi di negoziazione) e tendenze sociali/demografiche (ad esempio, una maggiore domanda di servizi bancari islamici).

d) Step 4 - Analisi quantitativa del modello imprenditoriale corrente

La quarta fase analizza le caratteristiche quantitative del modello imprenditoriale corrente dell'ente per capire la sua *performance* finanziaria e la misura in cui questa è influenzata da una propensione al rischio dell'ente superiore o inferiore rispetto ai suoi pari.

Più in dettaglio, gli aspetti valutati sono i seguenti:

- a) utili e perdite, comprese le tendenze: la redditività di base dell'ente (ad esempio, al netto di voci straordinarie e una tantum), la ripartizione dei flussi di reddito, la ripartizione dei costi, gli accantonamenti a fronte del deterioramento e i principali coefficienti (ad esempio, il margine di interesse netto, il rapporto costo/reddito (*cost/income*), il tasso di deterioramento dei crediti). Considerare in quale modo gli elementi di cui sopra si sono evoluti negli ultimi anni e individuare le tendenze sottostanti;
- b) il bilancio, comprese le tendenze: la composizione delle attività e delle passività, la struttura di *funding*, la variazione del TREA e dei fondi propri, nonché i principali coefficienti (ad esempio, rendimento del capitale netto, capitale di base di classe 1, carenza di *funding* (*funding gap*)). Considerare in che modo gli elementi di cui sopra si sono evoluti negli ultimi anni e individuare le tendenze sottostanti;
- c) concentrazioni, comprese le relative tendenze: le concentrazioni nel conto economico e nello stato patrimoniale per quanto riguarda i clienti, i settori e le aree geografiche. Considerare come gli elementi di cui sopra si sono evoluti negli ultimi anni e individuare le tendenze sottostanti;
- d) la propensione al rischio: i limiti formali posti dall'ente per tipologia di rischio (rischio di credito, rischio di *funding*, ecc.) e il grado di aderenza a tali limiti per comprendere i rischi che l'ente è disposto ad assumersi per orientare la propria performance finanziaria.

e) Step 5 - Analisi qualitativa del modello imprenditoriale corrente

La quinta fase analizza le caratteristiche qualitative del modello imprenditoriale corrente dell'ente per capire i suoi fattori di successo e le principali dipendenze.

Più analiticamente gli aspetti oggetto di valutazione sono i seguenti:

- a) le principali dipendenze esterne: stabilire i principali fattori esogeni che incidono sul successo del modello imprenditoriale. Questi possono includere terzi fornitori, intermediari e specifici fattori di regolamentazione;
- b) le principali dipendenze interne: stabilire i principali fattori endogeni che incidono sul successo del modello imprenditoriale. Questi possono includere la qualità delle piattaforme informatiche e la capacità operativa e delle risorse;
- c) il valore di avviamento (*franchise*): stabilire la solidità dei rapporti con i clienti, i fornitori e i partner. Questo può includere la dipendenza dell'ente dalla sua reputazione, dall'efficacia delle succursali, dalla fidelizzazione della clientela e dall'efficacia dei partenariati;
- d) le aree di vantaggio competitivo: le autorità competenti dovrebbero stabilire le aree in cui l'ente gode di un vantaggio competitivo rispetto ai suoi pari; queste possono includere una di quelle sopra menzionate, come la qualità delle piattaforme informatiche dell'ente, o altri fattori, come la rete globale dell'ente, l'ampiezza della sua attività o la sua offerta in termini di prodotti.

f) Step 6 - Analisi della strategia forward looking e dei piani finanziari

La sesta fase prevede l'analisi quantitativa e qualitativa *forward-looking* delle proiezioni finanziarie e del piano strategico dell'ente per comprendere le ipotesi, la plausibilità e la rischiosità della propria strategia di business.

In dettaglio si valutano:

- a) la strategia globale: i principali obiettivi della gestione quantitativa e qualitativa;
- b) la proiezione della performance finanziaria: la proiezione della performance finanziaria, in cui sono trattate le stesse metriche o metriche simili incluse nell'analisi quantitativa del modello imprenditoriale corrente;
- c) i fattori di successo della strategia e del piano finanziario: le principali modifiche proposte al modello imprenditoriale corrente per raggiungere gli obiettivi;
- d) le ipotesi: la plausibilità e la coerenza delle ipotesi formulate dall'ente che orientano la sua strategia e le previsioni. Queste possono includere ipotesi in aree quali le metriche macroeconomiche, le dinamiche di mercato, la crescita in termini di volume e di margine nei principali prodotti, segmenti e aree geografiche, ecc.;
- e) la capacità di esecuzione: la capacità di esecuzione degli enti basata sulla capacità della dirigenza di aderire in passato a strategie e previsioni nonché la complessità e l'ambizione della strategia elaborata rispetto al modello imprenditoriale corrente.

g) Step 7 - Valutazione della sostenibilità economica (viability) del modello imprenditoriale

La settima fase prevede un parere sulla sostenibilità economica (*viability*) del modello imprenditoriale corrente dell'ente sulla base della sua capacità di generare rendimenti accettabili nel corso dei successivi 12 mesi, tenuto conto della sua performance quantitativa, dei fattori di successo e delle dipendenze nonché del contesto operativo.

I criteri per valutare l'accettabilità dei rendimenti sono i seguenti:

- a) il rendimento del capitale (ROE) a fronte del costo del capitale (COE) o misura equivalente: valutare se il modello imprenditoriale genera un rendimento superiore al costo (escluse le misure *tantum*) sulla base del ROE a fronte del COE; altre metriche, come il rendimento delle attività (Return on Assets, ROA) o il rendimento del capitale corretto per il rischio, tenendo anche conto dei cambiamenti di queste misure nel corso del ciclo, possono anche supportare tale valutazione;
- b) la struttura delle fonti di finanziamento: valutare se la composizione delle fonti di finanziamento si adatta al modello imprenditoriale e alla strategia; la presenza di volatilità o di disallineamenti nella composizione delle fonti di finanziamento possono indicare che un modello imprenditoriale o una strategia, anche se genera rendimenti superiori ai costi, può non essere solido/a o sostenibile dato il contesto operativo attuale o futuro;
- c) la propensione al rischio: valutare se il modello imprenditoriale o la strategia dell'ente si basano su una propensione al rischio, a livello di singolo rischio (ad esempio di credito, di mercato) o a livello più generale, che si discosta dal confronto rispetto al gruppo dei pari.

h) Step 8 – Valutazione e sostenibilità della strategia

L'ottava fase prevede il giudizio sulla sostenibilità della strategia dell'ente sulla base della capacità di questo di generare rendimenti accettabili, come sopra definito, su un orizzonte temporale di almeno 3 anni basato sui suoi piani strategici e sulle sue previsioni finanziarie e tenuto conto della valutazione della Vigilanza riguardo il contesto operativo.

La valutazione della sostenibilità della strategia dell'ente è effettuata in base a:

- a) la plausibilità delle ipotesi dell'ente e la performance finanziaria prospettata rispetto al giudizio di vigilanza sul contesto operativo attuale e futuro;
- b) l'impatto sulla performance finanziaria prospettata del giudizio di vigilanza sul contesto operativo (nel caso in cui divergesse dall'ipotesi formulata dall'ente);
- c) il livello di rischio della strategia (ossia la complessità e il grado di ambizione della strategia rispetto al modello imprenditoriale corrente) e la conseguente probabilità di successo basata sulle capacità di esecuzione dell'ente (misurate in funzione del successo dello stesso nell'eseguire precedenti strategie di simile entità o della performance effettuata fino alla data attuale rispetto al piano strategico).

i) Step 9 – Identificazione delle vulnerabilità della strategia e del modello imprenditoriale

La nona fase prevede l'individuazione delle principali vulnerabilità cui sono esposti o possono essere esposti il modello imprenditoriale e la strategia dell'ente, considerando i seguenti aspetti:

- a) la scarsa performance finanziaria attesa;
- b) il fare affidamento su una strategia non realistica;
- c) le eccessive concentrazioni o volatilità (ad esempio degli utili);
- d) l'eccessiva assunzione di rischi;
- e) le problematiche legate alla struttura di funding
- f) importanti questioni esterne (ad esempio minacce poste dalla regolamentazione).

A seguito della valutazione di cui sopra, le autorità competenti dovrebbero formulare un parere sulla sostenibilità economica (*viability*) del modello imprenditoriale dell'ente e sulla sostenibilità della sua strategia, nonché sulle misure necessarie per affrontare problemi e criticità.

j) Step 10 - Sintesi e punteggio

La decima fase prevede la finalizzazione del giudizio complessivo sulla sostenibilità economica (*viability*) del modello imprenditoriale e sulla sostenibilità della strategia, nonché dei rischi potenziali per la sostenibilità economica (*viability*) di un ente emersi da tale valutazione.

I Punteggi previsti sono 4 con votazione da 1 a 4, più un giudizio ulteriore di *default* o probabile *default* (F)

Il Punteggio 1 prevede il giudizio che il modello imprenditoriale e la strategia non pongano rischi osservabili per la sostenibilità economica (*viability*) dell'ente sulla base delle seguenti considerazioni:

- L'ente genera rendimenti solidi e stabili che sono accettabili tenuto conto della sua propensione al rischio e struttura di *funding*.
- Non vi sono concentrazioni significative di attività o fonti di reddito concentrate non sostenibili.
- L'ente ha una forte posizione competitiva nei mercati di elezione e attua una strategia in grado di rafforzare tale posizione.
- L'ente elabora previsioni finanziarie basate su ipotesi plausibili riguardanti il contesto operativo futuro.
- I piani strategici sono appropriati tenuto conto del modello imprenditoriale corrente e delle capacità esecutive della dirigenza.

Il Punteggio 2 prevede il giudizio che il modello imprenditoriale e la strategia comportino un livello di rischio basso per la sostenibilità economica (*viability*) dell'ente sulla base delle seguenti considerazioni:

- L'ente genera rendimenti medi rispetto ai suoi pari e/o alla performance storica che sono ampiamente accettabili tenuto conto della sua propensione al rischio e della struttura di *funding*.
- Si riscontrano alcune concentrazioni di attività o fonti di reddito concentrate.
- L'ente affronta la pressione competitiva sui suoi prodotti/servizi in uno o più mercati principali. Sussiste qualche dubbio in merito alla sua strategia volta a fronteggiare la situazione.
- L'ente elabora previsioni finanziarie sulla base di ipotesi ottimistiche riguardo al futuro contesto operativo.
- I piani strategici sono ragionevoli tenuto conto del modello imprenditoriale corrente e delle capacità esecutive della dirigenza, ma non sono esenti da rischi.

Il Punteggio 3 prevede il giudizio che il modello imprenditoriale e la strategia comportino un livello di rischio medio per la sostenibilità economica (*viability*) dell'ente sulla base delle seguenti considerazioni:

- L'ente genera rendimenti che sono spesso scarsi o instabili, o fa affidamento su una propensione al rischio o a una struttura di *funding* per generare rendimenti adeguati che sollevano preoccupazione sotto il profilo della vigilanza.
- Vi sono significative concentrazioni di attività o di fonti di reddito.
- L'ente si trova in una posizione competitiva debole per i propri prodotti/servizi nei mercati di elezione e può avere poche linee di business con buone prospettive. La quota di mercato dell'ente potrebbe subire una drastica riduzione. Sussistono dubbi in merito alla sua strategia volta a fronteggiare la situazione.
- L'ente elabora previsioni finanziarie sulla base di ipotesi eccessivamente ottimistiche riguardo al futuro contesto operativo.

- I piani strategici possono non essere plausibili tenuto conto del modello imprenditoriale corrente e delle capacità esecutive della dirigenza.

Il Punteggio 4 prevede il giudizio che il modello imprenditoriale e la strategia comportino un livello di rischio elevato per la sostenibilità economica (*viability*) dell'ente sulla base delle seguenti considerazioni:

- L'ente genera rendimenti molto scarsi e altamente instabili, o fa affidamento su una propensione al rischio o su una struttura di funding inaccettabile per generare rendimenti adeguati.
- L'ente possiede concentrazioni estreme di attività o fonti di reddito concentrate non sostenibili.
- L'ente ha una posizione competitiva molto debole per i propri prodotti/servizi nei mercati di elezione e partecipa nelle linee di business con prospettive molto scarse. È poco probabile che i piani strategici fronteggino la situazione.
- L'ente elabora previsioni finanziarie sulla base di ipotesi eccessivamente non realistiche in merito al futuro contesto operativo.
- I piani strategici non sono plausibili tenuto conto del modello imprenditoriale corrente e delle capacità esecutive della dirigenza.

2.2.1.1 Evoluzione dei modelli di business e conformità normativa¹⁷

Come precedentemente argomentato, la valutazione dei modelli di business è uno degli elementi chiave dello SREP condotto nell'ambito del Meccanismo Unico di Vigilanza, ma altresì dell'analogo processo di valutazione svolto dalla Banca d'Italia¹⁸. In entrambe le strutture di analisi, al primo posto troviamo l'analisi del modello di business dell'ente il che sta a significare l'importanza che il regolatore dà a questo tema.

Lo scopo dell'analisi è di valutare:

- la capacità di reddito dell'intermediario (Fase 1);
- la sostenibilità del modello di business (Fase 2).

Ad entrambi i profili viene assegnato un punteggio che confluirà della valutazione complessiva.

In particolare, la Fase 1, di natura quantitativa, è distinta in due parti volte a valutare i flussi reddituali dal punto di vista della loro:

- adeguatezza: i flussi vengono valutati in relazione alle diverse esigenze di utilizzo del reddito e al confronto competitivo, con l'ausilio di un modello che si avvale di indicatori di redditività corretta per il rischio (RAROC);
- stabilità: sono esaminati:
 - i fattori che concorrono al livello del reddito;
 - il contributo fornito dalle diverse aree di operatività;
 - il grado di efficienza operativa.

La Fase 2, di natura prevalentemente qualitativa, è volta ad analizzare:

- il modello di business dell'intermediario: attiene alle modalità di definizione degli obiettivi strategici nonché alla capacità di tradurli in interventi coerenti sulle variabili organizzative e di correzione in presenza di andamenti sfavorevoli;
- l'esposizione al rischio strategico: riguarda le caratteristiche della strategia di offerta (in particolare per intermediari medio grandi e SGR) e l'andamento delle quote di mercato; particolare attenzione è richiesta con riferimento a strategie di ingresso in nuovi mercati o di offerta di nuovi prodotti.

Sulla base di queste considerazioni sembra pertanto che l'obiettivo della analisi del modello di business non sia volta a individuare il 'modello ideale', quanto invece a verificare la coerenza e la sostenibilità del modello adottato.

Le autorità nel condurre l'Analisi del modello imprenditoriale valutano, quindi:

¹⁷ Questo paragrafo è a cura di Adele Grassi.

¹⁸ Si veda la Circolare di Banca d'Italia n.269/07.05.08 che orienta la sequenza con la quale analisti e ispettori valutano, di norma, i soggetti vigilati.

1. la sostenibilità economica (viability) del modello imprenditoriale dell'ente in base alla sua capacità di generare utili accettabili nel corso dei 12 mesi successivi (nella Fase 1)
2. la sostenibilità della strategia dell'ente in base alla sua capacità di generare utili accettabili su un orizzonte temporale di almeno 3 anni, in funzione dei propri piani strategici e delle previsioni finanziarie (nella Fase 2).

Sulla base della valutazione inerente la sostenibilità del modello di business, le autorità competenti assegnano un punteggio che valuta il livello di rischio per la sopravvivenza che va:

da **1** → basso livello di rischio per la sopravvivenza

a **4** → alto livello di rischio per la sopravvivenza

A differenza del giudizio relativo alle altre macro aree oggetto di analisi all'interno dello SREP (favorevole, parzialmente favorevole, parzialmente sfavorevole, sfavorevole), quando si parla di modello di business il Regolatore utilizza il termine evocativo di "sopravvivenza" quasi a voler indicare che nel modello di business sia riposta l'unica speranza di restare in vita dell'ente.

Per modello di business o modello imprenditoriale si vuole intendere, difatti, la dichiarazione consapevole da parte dell'ente di cosa esso è oggi e di cosa vorrà essere in futuro, data una certa dotazione patrimoniale e considerate le variabili normali e 'stressate' di mercato in grado di consentire alla banca di operare con il giusto mix rischio/rendimento. All'interno del concetto di modello imprenditoriale si racchiude, quindi, la vera "essenza" dell'azienda banca, quella che un tempo era espressa in termini di *Vision* e di *Mission* presenti nei Piani Industriali.

Negli ultimi anni si è registrato un approccio alla Pianificazione Strategica che ha visto molte banche "rinviare" l'elaborazione dei propri piani strategici a causa della difficile previsione dell'evoluzione del contesto economico – finanziario. Questo approccio ha determinato una "caduta della tensione progettuale". In questo modo le banche, con scarsa propensione alla programmazione, si sono poste nelle condizioni di:

- procedere inerzialmente;
- mortificare il proprio potenziale;
- perdere preziose opportunità di sviluppo.

Le nuove regole sul capitale incentivano, invece, a:

- ritornare a fare Pianificazione Strategica;
- armonizzare quest'ultima con tutte le considerazioni e le analisi che sono alla base di rendicontazioni obbligatorie quali RAF, ICAAP, ILAAP.

Non si può pensare di effettuare la rendicontazione ICAAP senza redigere un piano strategico; piuttosto, sarà opportuno conciliare/integrare le informazioni necessarie alla redazione dei documenti previsti dalla normativa con il processo di pianificazione strategica. Per fare questo, lo schema previsto nel Ciclo di Deming¹⁹ non basterà più da solo, sarà opportuno integrarlo con tutto quanto la normativa sul capitale (Basilea) e le altre norme di vigilanza (EBA, Banca d'Italia, Financial Stability Board, ecc.) hanno introdotto, in particolare, l'inserimento del rischio come elemento strategico nelle scelte di:

1. allocazione delle risorse;
2. controllo del risultato;
3. determinazione e distribuzione degli incentivi.

La dinamicità del piano industriale deve rispondere, poi, all'esigenza di equilibrare rischio e rendimento per ogni prodotto/servizio che la banca vuole vendere/offrire.

¹⁹ Ciclo di Deming - Il ciclo PDCA viene spesso citato anche con termini diversi: ciclo di Deming o ciclo di Shewhart. Il termine PDCA è in realtà un acronimo in cui le lettere hanno il seguente significato:

Plan: Pianificazione

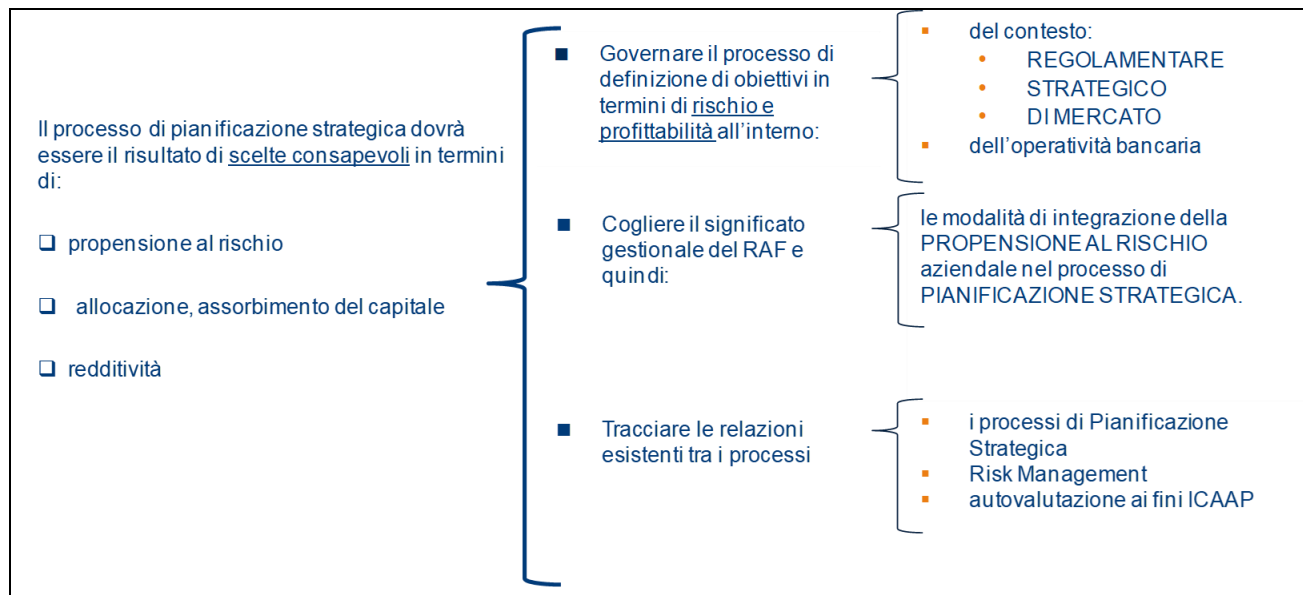
Do: Applicazione in via sperimentale di quanto pianificato

Check: Controllo dei risultati e verifica della compatibilità con quanto pianificato

Act: Implementazione delle soluzioni che hanno superato le verifiche.

L'attività di pianificazione strategica assume pertanto un ruolo centrale nell'individuazione delle modalità di raccordo tra la generazione delle performance economiche e il controllo del rischio insito nella Sua attività, così come illustrato nella figura seguente.

Figura 26 - Il ruolo della pianificazione strategica nell'ambito del RAF



Una fotografia delle banche italiane oggi riproduce l'immagine di aziende poco redditizie, anche al netto del costo dei prestiti deteriorati. Le banche italiane non hanno solo dovuto sopportare nei loro bilanci massicce rettifiche di valore sui crediti deteriorati, hanno anche costi elevati nel confronto internazionale. L'attività di prestito tradizionale, specialmente se concentrata sulla clientela di piccola dimensione, ha richiesto finora un elevato assorbimento di personale per unità di ricavo.

Il contesto di bassi tassi di interesse determinato in tutto il mondo dalle politiche monetarie ha compresso i margini d'interesse e ha ridotto i profitti. Anche se si tratta di un fenomeno globale, le banche italiane ne hanno risentito di più, a causa del loro modello di business tradizionale.

Le domande che sorgono spontanee sono: le regole non hanno funzionato? C'è bisogno di nuove regole? La risposta consapevole deve essere: no! Piuttosto, sarà necessario capire il modello di banca che il Regolatore ha in mente seguendo gli ambiti in cui sono state introdotte le nuove regole:

- Financial stability = maggiore capitale e maggiore liquidità;
- Prudent operation = perseguimento dei reali interessi del cliente;
- Separation e Resolution = cosa fare se 'le cose si mettono male'.

La lettura dello SREP può essere un aiuto per capire il modello di banca a cui si ispira il Regolatore:

- una banca certamente più coperta a livello di capitale;
- con un modello di business sostenibile che generi utili in linea con le aspettative degli azionisti in un mercato di riferimento che sta cambiando in modo repentino anche a causa della diffusa digitalizzazione.

Come deve orientarsi il management bancario per favorire e mantenere la competitività degli istituti a fronte di:

- un mercato che sta cambiando rapidamente e sotto spinte che intrecciano l'avvento di nuovi attori digitali (Apple, Google, Samsung, Facebook e tanti altri che "sconfinano" con il mondo delle banche, nella crescita sempre più irruente dell'Instant Payment);
- un cambiamento nell'approccio dei clienti: 4 su 5 dei consumatori italiani dispongono di internet sullo smartphone e la metà di essi accede al conto bancario o effettua acquisti di beni e servizi on line. 1/3 delle imprese ha automatizzato attività amministrative e di back-office;

- uno scenario normativo che sta cambiando le regole del mercato, come ad esempio la PSD2 (Payment services directive 2, la nuova normativa europea sui pagamenti elettronici)?

L'insidia per gli intermediari tradizionali è grande. L'unico fattore che può tenere legati prenditori e risparmiatori a un intermediario tradizionale è la fiducia, la dimestichezza con altri esseri umani che stanno dall'altra parte di uno sportello. Si tratta di un fattore imponderabile, è difficile fare previsioni. Di certo, occorrerà che le banche diano molta più importanza ai canali distributivi digitali, che rivedano radicalmente il modo in cui analizzano e archiviano l'informazione sui clienti. Occorreranno ingenti investimenti indirettamente sugli stessi modelli di business; questo comporterà certamente nuovi rischi ma anche, e soprattutto, nuove opportunità.

2.2.2 L'informativa sul Business Model richiesta ai sensi del secondo pilastro²⁰

La valutazione del modello di business e della strategia dell'ente assurgono a specifica area di approfondimento nella consapevolezza che modelli non sostenibili, possono indebolire gli equilibri reddituali e patrimoniali dell'intermediario. Entrando nel merito dei diversi legami concettuali fra modelli di business e ambiti regolamentari in cui tale dimensione assume una marcata specificità, rileva il processo di autovalutazione in merito all'adeguatezza del capitale – ICAAP – e della Liquidità – ILAAP.

Come noto, un livello insufficiente di capitalizzazione rappresenta una delle minacce principali per la sostenibilità e la continuità economica di un ente creditizio, per questo motivo, l'**ICAAP** (Internal Capital Adequacy Assessment Process) assume una rilevanza fondamentale. L'ICAAP ha lo scopo di mantenere la continua operatività, anche sulla base del modello di business scelto dall'ente. L'EBA, in un Orientamento del 2017²¹ ha stabilito che, ai fini del processo SREP, l'informativa richiesta ai sensi del secondo pilastro (ICAAP/ILAAP), relativamente al modello e alla strategia imprenditoriale dovrebbe comprendere almeno:

- una descrizione del modello imprenditoriale compresa l'identificazione delle principali linee di business, dei mercati, delle aree geografiche, delle imprese figlie e dei prodotti con cui l'ente opera;
- una descrizione dei principali driver di ricavo e costo, allocati nelle principali linee di business, nei mercati e nelle filiazioni;
- una descrizione delle modifiche apportate dall'ente al Business model e alle attività sottostanti (comprese le informazioni sulle modifiche operative o questioni di governance);
- una proiezione delle metriche finanziarie chiave per tutte le principali linee di business, dei mercati e delle filiazioni;
- una descrizione del collegamento tra strategia imprenditoriale e l'ICAAP/ILAAP.

Inoltre, con riferimento alla definizione e all'attuazione del capitale e all'allocazione del capitale utilizzate ai fini dell'ICAAP, le autorità competenti dovrebbero garantire di possedere almeno:

- una definizione del capitale interno;
- gli importi effettivi del capitale interno allocato ai rischi rientranti nell'ICAAP, alle entità del gruppo e alle principali linee di business e mercati;
- una definizione della metodologia e delle ipotesi utilizzate per l'allocazione del capitale interno presso le entità del gruppo, le principali linee di business e i mercati.

La Guida sul processo interno di valutazione dell'adeguatezza del capitale stabilisce che, al fine della costituzione di sufficienti riserve gestionali nel medio periodo, l'ente creditizio deve tenere conto del modello imprenditoriale perché quanto più debole è la base patrimoniale di un ente, tanto più difficile e oneroso diventa per lo stesso seguire il modello di business scelto. Inoltre, l'ICAAP deve assicurare che i rischi ai quali l'ente potrebbe essere esposto siano quantificati adeguatamente. L'ente deve applicare metodologie di quantificazione dei rischi idonee, oltre che al profilo di rischio, alle aspettative di mercato e alla dimensione e complessità dell'ente, al modello di business. L'ICAAP è un processo continuo. L'ente creditizio dovrebbe incorporare con adeguata frequenza i risultati del processo nella reportistica interna destinata ai diversi livelli dirigenziali. Ci si attende che la periodicità della reportistica sia almeno trimestrale; tuttavia, se richiesto

²⁰ Questo paragrafo è a cura di Maurizio Vallino

²¹ Orientamenti sull'acquisizione delle informazioni ICAAP e ILAAP ai fini dello SREP (EBA – 10/02/2017 – in applicazione a partire dal 1° gennaio 2017).

dalle dimensioni, dalla complessità, dalle tipologie di rischio e dal Business model dell'ente, potrebbe dover essere maggiore.

Le stesse considerazioni possono essere sostenute per l'**ILAAP** (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process), tenendo conto del fatto che quest'ultimo si pone l'obiettivo di favorire la continuità dell'ente attraverso il mantenimento di livelli adeguati della liquidità. Le autorità competenti dovrebbero garantire di aver ricevuto dagli enti le conclusioni delle valutazioni di adeguatezza del capitale interno e della liquidità e il relativo impatto sul rischio e sulla gestione complessiva di un ente, compresa:

- una sintesi delle conclusioni principali su ICAAP e ILAAP;
- le modifiche, effettuate e pianificate, al modello di business, ai piani strategici o al RAF sulla base dei risultati ICAAP/ILAAP;
- le modifiche ai framework ICAAP/ILAAP.

2.2.3 L'informativa sul Business Model richiesta dalle altre fonti normative²²

Come evidenziato nel precedente paragrafo, esistono molteplici legami concettuali fra il modello di business della banca e altri ambiti regolamentari. Accanto agli ambiti propri del secondo pilastro, si rilevano altresì legami tra il modello di business e le indicazioni regolamentari attinenti il RAF, il Recovery and resolution Plan, gli stress test, nonché quelle inerenti ai Principi Contabili, che di seguito vengono illustrate e commentate.

RAF

Il RAF è il piano di riferimento che definisce, in coerenza con il massimo rischio assumibile, il business model e il piano strategico: la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischi, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli. La definizione della propensione al rischio è un elemento distintivo di ciascun ente creditizio e come tale risulta interconnessa alla scelta del Business model. Infatti, i ruoli e le responsabilità nell'ambito del processo RAF sono frutto della combinazione, da un lato, dei requisiti normativi, e dall'altro, del modello di business e di governance propri delle banche. L'EBA ha stabilito che, in riferimento al Risk Appetite Framework, le autorità dovrebbero ricevere dagli enti almeno:

- una descrizione della corrispondenza della strategia e del Business model dell'ente con il relativo Risk appetite framework;
- una descrizione del processo e degli accordi di governance;
- una descrizione della propensione al rischio;
- una descrizione del piano di riferimento per l'assegnazione dei limiti all'interno del gruppo e, per esempio, delle linee di business principali, dei mercati e delle filiazioni;
- una descrizione dell'integrazione e dell'utilizzo del RAF nel rischio e nella gestione complessiva, compresi i collegamenti con la strategia imprenditoriale, con la strategia del rischio e con ICAAP e ILAAP.

Le banche devono assicurare la completezza, l'affidabilità e la funzionalità del sistema di controlli interni e in tale ambito formalizzano il quadro di riferimento per la determinazione del Risk appetite framework. La responsabilità primaria è rimessa agli organi aziendali, ciascuno secondo le rispettive competenze. In particolare, l'organo con funzione di supervisione strategica definisce e approva, tra gli altri aspetti, il Business model, avendo consapevolezza dei rischi cui tale modello espone la banca e comprensione delle modalità attraverso le quali i rischi sono rilevati e valutati; e assicura che l'attività dell'ente creditizio sia coerente con l'attività svolta e con il modello di Business adottato, evitando la creazione di strutture complesse non giustificate da finalità operative. Le banche devono assicurare una stretta coerenza e un puntuale raccordo tra il modello di Business e il RAF.

Nell'ambito delle relazioni logiche fra il Modello di Business ed il RAF, ad essere privilegiata è una logica tipicamente *forward looking* in grado di mantenere in equilibrio dinamico il rischio complessivo della Banca ed i caratteri peculiari del proprio Business Model.

²² Questo paragrafo è a cura di Emanuele Diquattro e Maurizio Vallino.

Con riferimento al RAF, il regolatore evidenzia l'importanza di una chiara definizione del modello di business della banca nonché della coerenza tra il modello e il RAF stesso, suggerendo in particolare una descrizione della corrispondenza della strategia e del modello di business dell'ente con il relativo risk appetite framework.

Nell'ambito del Raf, gli elementi di attenzione riguardano, in prevalenza, una valutazione di tipo *on going e forward looking*, in quanto l'attenzione si concentra sull'esame della coerenza del modello imprenditoriale rispetto al perimetro ed all'intensità dei rischi che ne derivano, tenuto conto del livello di propensione e della qualità e quantità del capitale disponibile o attivabile. In tale prospettiva, rileva, altresì, la dimensione di sostenibilità dell'idea imprenditoriale intesa come modello di conduzione degli affari dinamicamente in equilibrio fra le opposte dimensioni attinenti alla gestione dei rischi ed all'adeguato livello di rendimento atteso.

La Funzione di Gestione, traduce e mantiene in armonia i fattori peculiari del modello imprenditoriale prescelto, tenendo conto della regolamentazione e delle aspettative della vigilanza che in alcuni casi possono introdurre ulteriori vincoli anche sotto forma di adeguamento strategico della formula imprenditoriale indirizzati a dare maggior impulso ad alcuni elementi ritenuti peculiari (ad esempio Piano di Gestione degli NPL con target predefiniti).

In questa area concettuale gli indicatori del RAF devono derivare dal Modello Imprenditoriale e da esso devono risultare ampiamente condizionati; il perimetro degli indicatori del RAF, in quanto originati dallo specifico modello di Business adottato, non può quindi rappresentare una lista preconstituita; la loro scelta deve, essere, al contrario, ben calibrata anche in relazione all'attività di misurazione/monitoraggio del rischio strategico.

Ancor meglio, un efficace RAS (Risk Appetite Statement) deve aprirsi ad indici che in ragione del Modello di Business adottato sono in grado di monitorare dinamicamente il livello di sostenibilità economica del modello imprenditoriale adottato, tenendo conto del livello di resilienza della formula imprenditoriale prescelta e cioè del livello intrinseco di vulnerabilità a scenari avversi. Si tratta di misurare/valutare, attraverso analisi di *back testing*, l'attendibilità del Modello di Business tramite la valutazione del livello di sostenibilità della sua profittabilità attesa; variabili sensibili potrebbero essere, ad esempio, la capacità di controllo delle attività preordinate al de-risking, piuttosto che la capacità di modificare il peso specifico delle diverse aree di business nella composizione della redditività complessiva dell'azienda.

Occorre quindi privilegiare, in coerenza con le tecniche tipiche del Risk manager, misure in grado di verificare probabilità ed impatti connessi al verificarsi di scenari invalidanti le ipotesi del piano, pervenendo, anche a misurare il grado di flessibilità della strategia intesa come capacità ad intraprendere eventuali azioni di ri-orientamento strategico del business. In tale prospettiva il passaggio da una pianificazione strategica tipicamente mono -scenario ad una multi - scenario può costituire un primo ausilio ad una più efficace calibrazione degli indicatori declinati nelle consuete soglie di "obiettivo" "tolerance" e "limit".

BRRD

Nell'ambito della disciplina sul Recovery plan per gli enti creditizi, la cui credibilità dev'essere valutata dall'EBA (European Banking Authority), dalla PRA (Prudential Regulation Authority) e dalla ECB (European Central Bank), è utile fare riferimento alla Direttiva BRRD²³ (Bank Recovery and Resolution Directive) 2014/59/UE, al Regolamento 2016/778/UE e al Regolamento 2016/1075/UE. La Direttiva BRRD fornisce una disciplina dettagliata sui piani di risanamento e risoluzione per le banche, per la cui predisposizione risulta necessario prendere in considerazione il Business model degli enti, al fine di renderlo maggiormente resiliente. I piani di risanamento per gli enti creditizi devono prevedere una serie di informazioni, tra le quali:

- una descrizione dettagliata delle procedure per determinare il valore e la commerciabilità delle linee di business principali, delle operazioni e delle attività dell'ente;
- dispositivi e misure intesi a garantire che l'ente abbia un accesso adeguato a fonti di finanziamento di emergenza, comprese le potenziali fonti di liquidità, una valutazione delle garanzie reali disponibili e una valutazione della possibilità di trasferire liquidità tra entità del gruppo e linee di business, affinché l'ente possa continuare a svolgere le proprie funzioni e rispettare i propri obblighi allo loro scadenza;
- dispositivi e misure utili alla ristrutturazione delle linee di business;

²³ La Direttiva DRRB (2014/59/UE) del Parlamento europeo e del Consiglio che istituisce un quadro di risanamento e risoluzione degli enti creditizi e delle imprese di investimento e che modifica la direttiva 82/891/CEE del Consiglio, e le direttive 2001/24/CE, 2002/47/CE, 2004/25/CE, 2005/56/CE, 2007/36/CE, 2011/35/UE, 2012/30/UE e 2013/36/UE e i regolamenti (UE) n. 1093/2010 e (UE) n. 648/2012, del Parlamento europeo e del Consiglio e che ha trovato attuazione in Italia con il Decreto legislativo 180/2016 e il Decreto legislativo 181/2016.

- dispositivi preparatori per agevolare la vendita di attività o di linee di business in tempi adeguati per il ripristino della solidità finanziaria.

Inoltre, ai fini della preparazione e del mantenimento dei piani di risoluzione, le autorità di risoluzione possono chiedere agli enti creditizi ulteriori informazioni, tra le quali:

- una classificazione delle operazioni essenziali e delle linee di business principali dell'ente, comprese le detenzioni di attività sostanziali e le passività relative a tali operazioni e linee di business, con riferimento alle persone giuridiche;
- una descrizione delle esposizioni fuori bilancio dell'ente e delle sue persone giuridiche, compresa l'attribuzione a operazioni essenziali e linee di business principali;
- ciascun sistema nel quale l'ente effettua un volume sostanziale di scambi, in termini di numero o di valore, compresa l'attribuzione alle persone giuridiche, operazioni essenziali e linee di business principali dell'ente;
- ciascun sistema di pagamento, compensazione o regolamento al quale l'ente partecipa direttamente o indirettamente, compresa l'attribuzione alle persone giuridiche, operazioni essenziali e linee di business principali dell'ente;
- un inventario dettagliato e una descrizione dei sistemi informatici gestionali fondamentali utilizzati dall'ente, compresi quelli per la gestione del rischio, la contabilità e le informazioni finanziarie e regolamentari, compresa l'attribuzione alle persone giuridiche, operazioni essenziali e linee di business principali dell'ente;
- il membro dell'organo di amministrazione responsabile della fornitura delle informazioni necessarie per elaborare il piano di risoluzione dell'ente nonché i responsabili, se diversi, per le varie persone giuridiche, operazioni essenziali e linee di business principali.

La Direttiva BRRD presenta, altresì, gli aspetti che devono essere presi in considerazione dall'autorità di risoluzione, nella valutazione della possibilità di una risoluzione di un ente creditizio o di un gruppo, tra i quali individuiamo:

- la misura in cui l'ente è in grado di attribuire le linee di business principali e operazioni essenziali a persone giuridiche;
- la misura in cui le strutture giuridiche e societarie sono allineate con le linee di business principali e le operazioni essenziali;
- la misura in cui sono predisposti dispositivi per fornire personale essenziale, infrastrutture, finanziamenti, liquidità e capitali per sostenere e mantenere in essere le linee di business principali e le operazioni essenziali;
- la misura in cui l'ente dispone di una procedura per trasferire a terzi i servizi forniti in virtù di accordi sul livello di servizio in caso di separazione delle operazioni essenziali o delle linee di business principali;
- l'adeguatezza dei sistemi informatici gestionali per permettere alle autorità di risoluzione di raccogliere informazioni accurate e complete sulle linee di business principali e sulle operazioni essenziali, al fine di agevolare decisioni rapide;
- la misura in cui l'ente è in grado di assicurare la continuità dei sistemi informatici gestionali sia per l'ente interessato sia per l'ente nuovo nel caso in cui le operazioni essenziali e le linee di business principali siano separate dal resto delle operazioni e linee di business;
- la misura in cui la struttura giuridica del gruppo ostacola l'applicazione degli strumenti di risoluzione in conseguenza del numero di persone giuridiche, della complessità della struttura del gruppo o della difficoltà di associare le linee di business alle entità del gruppo.

Il Regolamento dell'Unione europea n. 778 del 2016²⁴ integra la Direttiva del 2014 e ribadisce, innanzitutto, che le funzioni essenziali di un ente o di un gruppo sono indicate nel suo piano di risanamento. Il piano di risanamento dovrebbe essere valutato dall'autorità di risoluzione e costituire la base del piano di risoluzione. L'autorità di risoluzione dovrebbe effettuare la propria valutazione delle funzioni essenziali nel momento in cui elabora il piano di risoluzione e dovrebbe dimostrare come le funzioni essenziali e le linee di business principali possano essere separate giuridicamente ed economicamente da altre funzioni in modo tale da garantire la continuità in caso di dissesto dell'ente. Il Regolamento sopra citato stabilisce, altresì, i criteri per l'individuazione delle linee di business principali. Le linee di business sono individuate sulla base dell'organizzazione interna dell'ente, della sua strategia imprenditoriale e della misura in cui tali linee di business principali

²⁴ Regolamento delegato (UE) 2016/778 della Commissione del 2016, che integra la Direttiva 2014/59/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le circostanze e le modalità secondo le quali il pagamento dei contributi straordinari ex post può essere parzialmente o integralmente rinviato, e i criteri per l'individuazione delle attività, dei servizi e delle operazioni per quanto concerne le funzioni essenziali e per l'individuazione delle linee di business e dei servizi connessi per quanto attiene alle linee di business principali.

contribuiscono ai risultati finanziari dell'ente. La Direttiva BRRD è integrata anche dal Regolamento dell'Unione europea n. 1075 del 2016²⁵, che fornisce una descrizione delle entità interessate dal Recovery plan, tra le quali:

- il modello di business e il piano aziendale, compreso l'elenco delle principali giurisdizioni in cui operano, anche per mezzo di persona giuridica o di succursale;
- il processo e le metriche per l'individuazione delle principali linee di business e delle funzioni essenziali;
- la mappatura delle funzioni essenziali e delle linee di business principali delle persone giuridiche e succursali.
- Inoltre, il Regolamento n. 1075 disciplina il contenuto dei piani di risoluzione, quindi, le categorie di informazione da inserire, tra le quali si individuano, tra le altre:
- l'indicazione delle funzioni essenziali e delle linee di business principali che saranno mantenute e di quelle di cui è prevista la separazione dalle altre funzioni;
- la mappatura delle funzioni essenziali e delle linee di business principali in riferimento alle persone giuridiche, nella quale sono indicate in particolare le funzioni essenziali e le linee di business principali che fanno capo a entità sottoposte ad azioni di risoluzione e le funzioni essenziali o le linee di business principali ripartite tra persone giuridiche diverse che l'attuazione della strategia di risoluzione separerebbe.

Per quanto concerne la strategia di risoluzione, le autorità di risoluzione devono valutarne l'adattabilità rispetto al conseguimento degli obiettivi della risoluzione in considerazione della struttura e del Business model dell'ente o del gruppo e dei regimi di risoluzione applicabili alle persone giuridiche di un gruppo. A tal fine, le autorità devono valutare la struttura operativa e il modello di business dell'ente o del gruppo, in particolare se è ad alta integrazione o a struttura decentrata con un elevato grado di separazione.

Le interconnessioni operative fra Modello di Business e Piano di Recovery si collocano su dimensioni concettuali diverse da quelle che legano il modello di business al RAF: le relazioni non si atteggiano a dinamiche di eventuale aggiustamento o migliore calibrazione del Modello prescelto, ma si orientano su percorsi di destrutturazione della strategia che possono condurre alla "rottura" della stessa e quindi a modifiche anche sensibili del Business Model esistente.

In tale prospettiva, come già illustrato, anche la disciplina inerente le modalità di predisposizione dei Piani di Risanamento e risoluzione, prende in considerazione anche il Business Model della Banca con riferimento al mix delle aree di business che definiscono implicitamente il modello imprenditoriale della Banca verificando, in una logica di scenario, quanto sia resiliente il modello adottato.

Il Recovery Plan opera, dunque, in una dimensione di trasformazione del modello di business e quindi in ultima istanza di verifica del livello di resilienza della strategia [cfr. D'Antonio 2019]; rilevano, in tale ambito, i livelli di "rottura" e/o elevato deterioramento degli indicatori eventualmente anche di natura qualitativa idonei a misurare l'esposizione dell'ente al rischio strategico.

Ad essere privilegiata è la logica di trasformazione del modello imprenditoriale; a prevalere è la ricerca di condizioni di ripristino e quindi sostanzialmente di sostenibilità prospettica del Modo di fare Business ricalibrando/modificando il proprio portafoglio di aree di affari o addirittura reinventando un approccio diverso nella consapevolezza che la crisi può anche aprire a nuovi "mondi" possibili attraverso una consapevole destrutturazione, laddove necessario, dei paradigmi tradizionali o riarticolando schemi consueti di conduzione del Business.

In tale ambito il regolatore preferisce assegnare alla sostenibilità del modello di Business, alla stregua di altri strumenti di vigilanza, un ruolo pro-attivo; in tal senso una sorveglianza prospettica del MB è funzionale ad accrescere la resilienza dell'intermediario e per questa via a ridurre la fallibilità proteggendo un bene pubblico quale la Banca e la sua moneta.

Stress Test

²⁵ Regolamento delegato (UE) 2016/1075 della Commissione del 2016, che integra la direttiva 2014/59/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione che precisano il contenuto dei piani di risanamento, dei piani di risoluzione e dei piani di risoluzione di gruppo, i criteri minimi che l'autorità competente deve valutare per quanto riguarda i piani di risanamento e i piani di risanamento di gruppo, le condizioni per il sostegno finanziario di gruppo, i requisiti per i periti indipendenti, il riconoscimento contrattuale dei poteri di svalutazione e di conversione, le procedure e il contenuto delle disposizioni in materia di notifica e dell'avviso di sospensione e il funzionamento operativo dei collegi di risoluzione.

In riferimento ai rischi e, in particolare, alla sostenibilità del Business model, è utile ricordare la necessità dell'analisi dei risultati degli stress test. La sensitivity analysis (stress test dei risultati) consente di sfruttare appieno l'ambiente di simulazione dei dati che si concretizza nel Business plan. In tale ambiente è possibile simulare e descrivere diversi scenari che consentono di valutare l'impatto e la relativa magnitudo delle variazioni delle grandezze economico-patrimoniali e finanziarie cui il Business model è più sensibile. Inoltre, l'EBA ha stabilito che, con riferimento alla piena attuazione delle prove di stress e i relativi risultati, le autorità competenti dovrebbero garantire di aver ricevuto dagli enti una spiegazione del modo in cui i risultati degli scenari siano coerenti con il modello di business, la strategia e i rischi rilevanti degli enti.

Analisi di stress test ben calibrati possono concorrere al monitoraggio del Business Model in maniera efficace. In tale senso, non si può disconoscere che modelli di business orientati a schemi fattuali del tipo "*Originate to sell*" attraverso, ad esempio, meccanismi di cartolarizzazione, accrescono, a parità di regimi frazionali, l'elasticità dell'offerta di moneta amplificando la magnitudo della disponibilità di riserve eccedenti con connessi effetti dilatativi sul moltiplicatore del credito tali da determinare, in prospettiva, una maggiore instabilità pro ciclica [Mc Leay 2014].

Anche in questo caso la connessione fra Modello di Business e stabilità dell'intermediario appare evidente in tutta la sua forza, così come modelli, ancorché stabili nel breve periodo, ma che presentano elementi di debolezza se non saldamente ancorati su un orizzonte di sostenibilità di medio periodo possono accrescere il rischio che il passivo della banca sia fallibile. E' peraltro evidente che nessun strumento di regolamentazione e/o di vigilanza, atomisticamente considerato, così come alcun meccanismo di valutazione ed analisi ex ante del rischio di Business (BMA) può, in via generale, escludere la fallibilità della banca garantendone la sua solvibilità.

IFRS9

Ancora, tra le diverse relazioni concettuali che si possono instaurare fra Modello Imprenditoriale ed altri ambiti regolamentari rilevano quelli fra Modello e regole di rappresentazione contabile.

L'IFRS9 fornisce un'analisi delle caratteristiche che un'attività finanziaria deve possedere affinché venga valutata al costo ammortizzato. L'attività finanziaria deve rispettare due condizioni:

- deve essere gestita sulla base del c.d business model "held to collect", ossia un modello che ha l'obiettivo di possedere attività finalizzate alla raccolta dei flussi finanziari contrattuali o derivanti dal mantenimento dello strumento in portafoglio;
- deve avere le caratteristiche essenziali di un prestito.

L'obiettivo del principio contabile è fare in modo che la valutazione di uno strumento finanziario e il suo conseguente impatto sul bilancio siano coerenti con l'intento del management e il modello di business che stanno alla base della decisione di acquisto o emissione di tale strumento.

In tal senso, non sfugge il livello di coerenza fra Modello di Business adottato dalla Banca e nuovi Principi Contabile IFRS9; in questa area anche al fine di meglio discernere la portata concettuale del termine Modello di Business è, tuttavia, opportuno distinguere due accezioni di Modello di conduzione degli affari. La prima accezione è quella che fa riferimento alla strategia dell'ente ed è quella cui si fa riferimento anche nell'ambito dello SREP, del RAF, dell'ICAAP e ILAAP nonché del Piano di risanamento e risoluzione, mentre l'accezione di MB inerente al principio contabile può essere definito di secondo livello in quanto più legato alle micro decisioni di natura allocativa delle risorse finanziarie effettuate nell'ambito del processo caratteristico di qualsiasi intermediario bancario e cioè l'attività di impiego e raccolta.

Fra i due livelli deve permanere un vincolo di coerenza, ma si tratta di due concetti diversi ancorché denominati in modo uguale.

In tale prospettiva, ad esempio modelli di intermediazione che privilegiano e/o fondati in prevalenza sullo schema "*Originate to Hold*" determineranno modelli di business di "secondo livello" del tipo "*Hold to Collect*" – HTC – ed in maniera complementare schemi del tipo HTS.

In tal senso le determinanti del Modello di Business della Banca indirizzano in una logica di coerenza, le scelte allocative del management che devono trovare, attraverso l'adozione del modello di business di secondo livello ordinato riflesso nella misurazione contabile del valore prodotto

In conclusione, dall'analisi dei diversi ambiti regolamentari in cui viene in qualche misura richiamata la rilevanza del modello imprenditoriale emerge come esso rappresenti il punto di riferimento verso il quale tutte le valutazioni (risk policy,

assorbimento e allocazione di capitale, gestione della liquidità) devono riferirsi e, come evidenziato in precedenza, esso costituisce l'elemento che accomuna tutti i documenti divenuti obbligatori, tra cui in particolare, RAF, ICAAP e ILAAP.

Questa considerazione è fondamentale per comprendere le motivazioni alla base dell'assenza di schemi definiti per la rendicontazione dei summenzionati documenti obbligatori. Il regolatore non avrebbe mai potuto stilare schemi a cui tutte le banche avrebbero dovuto attenersi dal momento che questi documenti sono la declinazione diretta del modello imprenditoriale "personalizzato" di ogni singolo istituto.

A seconda del modello imprenditoriale, più o meno articolato e complesso, i contenuti di RAF ed ICAAP, ad esempio, saranno infatti più o meno corposi e prevedranno al loro interno, metriche collegate ai diversi rischi a cui l'ente fa riferimento.

Come già accennato, in tema di RAF, il collegamento funzionale con la scelta del modello imprenditoriale è presente nell'obbligo previsto dal regolatore che prevede che l'Organo con funzione di Supervisione Strategica definisca esso stesso il modello di business, gli indirizzi strategici, i livelli di rischio accettati e l'approvazione dei processi aziendali più rilevanti; così come all'Organo con funzione di Gestione è richiesto di attuare gli indirizzi strategici, avendo piena comprensione di tutti i rischi aziendali e delle loro interrelazioni, tenuto anche conto dell'evoluzione del contesto esterno e del rischio macroeconomico²⁶. L'ente, quindi, deve assicurare una stretta coerenza e un puntuale raccordo tra il modello di business e il RAF.

Riguardo all'interconnessione tra modello imprenditoriale e ICAAP, questa risiede proprio nella definizione dell'ICAAP che indica il processo interno attraverso il quale la banca procede ad un'autonoma valutazione della propria adeguatezza patrimoniale attuale e prospettica in relazione a tutti i rischi rilevanti e alle strategie aziendali conseguenti all'individuazione del proprio Modello Imprenditoriale.

Alla luce di quanto sin qui riportato, va da sé che scrivere il proprio modello imprenditoriale è per l'ente un'operazione che prevede una grande consapevolezza rispetto a ciò che questo dichiara di essere oggi e nel futuro per dare respiro a tutte le potenzialità dell'azienda banca e permettere quella sana e prudente gestione tanto invocata dalla Banca d'Italia come modello comportamentale che vede nella remunerazione del capitale il "fine" e nell'ottimale gestione dei rischi il "mezzo".

²⁶ Disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche – Circolare n.285/2013

2.3 L'analisi del Business Model²⁷

2.3.1 Una proposta di modello gestionale: l'“Internal Strategic Adequacy Assessment Process” (ISAAP)

L'attenzione da parte del regolatore per l'adeguatezza e la sostenibilità del business model e della strategia, di cui si è detto nei precedenti paragrafi, determina per la banca la necessità di effettuare una analoga valutazione. Si tratta di disegnare e implementare un processo di autovalutazione in linea con quello svolto dal regolatore per determinare l'adeguatezza delle dotazioni patrimoniali (Icaap) e di liquidità (Ilaap), processo che per analogia denominiamo Internal Strategic Adequacy Assessment Process (ISAAP). In realtà, l'autovalutazione del proprio modello di business e della strategia da parte della banca rappresenta non solo una necessità per affrontare con più efficacia il processo di valutazione svolto dal supervisore, ma al contempo un'opportunità per la banca per migliorare la formulazione della strategia aziendale, attraverso l'identificazione dei punti di vulnerabilità e delle relative azioni correttive.

Per questo motivo la metodologia ISAAP che di seguito proponiamo si caratterizza per un approccio fortemente gestionale e ispirato ai principi di pianificazione e strategia aziendale. Inoltre, pur essendo coerente con l'analisi del modello imprenditoriale richiesta dal regolatore nell'ambito dello SREP²⁸, da essa per certi aspetti si discosta proprio per tener conto di un obiettivo interno che potrebbe essere più ampio o per certi aspetti non totalmente coincidente con quello del supervisore. E' evidente infatti che nel processo di valutazione e nella formulazione del giudizio finale regolatore e banca possono perseguire due obiettivi diversi. Il regolatore potrebbe infatti accordare un peso maggiore ai profili di rischio rispetto a quelli di redditività o sviluppo commerciale che invece risultano più rilevanti per la banca.

A ciò si aggiunge il fatto che, come emerge dalla precedente parte, sebbene il concetto di Business Model sia ampiamente utilizzato anche nell'ambito del sistema finanziario non solo dagli studiosi ma anche da operatori e regolatori, allo stato attuale non vi è una piena convergenza sulla sua definizione. Secondo l'approccio teorico proprio dello Strategic Management il Business Model si identifica con la logica di funzionamento di un'impresa e con le modalità di produzione del valore sia per l'impresa stessa sia per il mercato. Secondo questo approccio il BM è il risultato di come si combinano tra di loro una molteplicità di componenti tra cui la customer value proposition, i prodotti/servizi offerti al cliente, i segmenti di mercato target, la catena del valore, la struttura dei costi e il potenziale profitto, le tecnologie incorporate nei prodotti/servizi, la posizione dell'impresa nel network del valore, la strategia competitiva, ecc., componenti che possono essere ricondotti in sintesi ai seguenti profili i) clienti, ii) i prodotti, iii) l'organizzazione e le risorse, iv) gli aspetti economici e finanziari.²⁹

Si tratta di un concetto decisamente più ampio di quello su cui invece converge la letteratura di Banking and Finance, che fornisce una rappresentazione meno olistica del Business Model e più concentrata su aspetti di natura economica e finanziaria. Secondo quest'ultimo approccio il BM tende a coincidere con il modello di intermediazione della banca, che viene descritto come 'focalizzato sul retail', 'retail diversificato', 'all'ingrosso', 'banca di investimento', ecc³⁰, e viene identificato perlopiù attraverso indicatori di stato patrimoniale, utilizzati come proxy del peso delle diverse aree di business.

Ancorché – come già evidenziato – il regolatore bancario non fornisca una precisa definizione di BM, i contenuti e le modalità dell'analisi del BM e della valutazione della sua viabilità illustrati nelle Linee Guida EBA non sembrano riferirsi alla definizione di BM fornita dalla letteratura di Strategic Management. Il regolatore focalizza infatti la sua analisi dapprima sulle aree di business su cui si incentra l'attività della banca – alludendo a una potenziale analogia tra il concetto di BM e quello di Business Mix - e successivamente sulla valutazione nel breve e nel medio termine delle indicazioni contenute nel piano strategico e dei risultati attesi³¹.

Alla luce della diversa impostazione del regolatore rispetto ai principi strategico-gestionali, la metodologia ISAAP risulta pertanto più ampia di quella necessaria a fini regolamentari. Per rappresentare un efficace strumento di autovalutazione della sostenibilità economica della banca, l'ISAAP contempera infatti sia l'analisi della strategia e dei risultati a breve e a

²⁷ Questo paragrafo è a cura di Marco Di Antonio e Laura Nieri ad eccezione dei sotto paragrafi 2.3.1.3, 2.3.3, 2.3.4

²⁸ Cfr. par 2.2.1

²⁹ Si rimanda alla Parte 1

³⁰ Per una disamina della letteratura di Banking and Finance e dei modelli di business da essa identificati si veda la Parte 1

³¹ Sulla relazione tra il concetto di BM e di strategia si veda la Parte 1

medio termine, su cui si concentra maggiormente il regolatore, sia la più innovativa analisi del BM, inteso nella sua accezione più ampia e suggerita dalla letteratura di gestione strategica. Ne consegue che rispetto al processo di BMA delineato dalle linee guida sulla BMA anche l'articolazione dell'ISAAP è in parte diversa; in particolare essa si compone delle seguenti fasi³²:

1. Identificazione del Business Model della banca;
2. Analisi del Business Mix della banca;
3. Analisi dell'ambiente esterno;
4. Valutazione della sostenibilità del Business Model;
5. Analisi interna della banca;
6. Analisi della strategia e dei piani finanziari;
7. Valutazione della viabilità e sostenibilità della strategia a livello di business line/area;
8. Valutazione della viabilità e sostenibilità della strategia a livello di portafoglio.

Nei seguenti paragrafi si illustrano i contenuti delle singole fasi dell'ISAAP e l'eventuale raccordo con le fasi previste dalla BMA nell'ambito dello SREP. Come si avrà modo di evidenziare, le specificità dell'ISAAP sono strumentali a rendere il processo di autovalutazione più efficace rispetto alle finalità di tipo gestionale, e cioè di pianificazione, piuttosto che a finalità di tipo regolamentare (di controllo). Esse consentono inoltre di rendere il processo più conforme a quanto suggerito dalla letteratura e dalle migliori prassi aziendali in materia di pianificazione strategica.

2.3.1.1 *Identificazione del Business Model della banca*

L'identificazione del BM della banca costituisce il punto di partenza dell'ISAAP. Si tratta, in altri termini, di comprendere in che modo la banca intende creare valore per i diversi stakeholder. L'identificazione e la condivisione di aspetti quali la value proposition della banca e di altre componenti distintive è infatti un passaggio imprescindibile per poter procedere nelle fasi successive ad analizzare e valutare la sostenibilità a breve e a medio termine della strategia delineata dalla banca. Del tutto diversi saranno infatti i risultati di una medesima strategia adottata, ad esempio, da una banca di credito cooperativo che per limitare gli effetti della inevitabile concentrazione geografica del portafoglio crediti, diversifica la sua attività detenendo un consistente portafoglio di attività finanziarie, rispetto a una banca di investimento che, pur presentando una struttura di bilancio analoga, si caratterizza per un business model completamente diverso. A questo fine è necessario considerare non solo gli aspetti che hanno una manifestazione economico-finanziaria o reale, ma anche quelli di natura intangibile, tra cui ad esempio, gli aspetti organizzativi e di governance.

Nonostante questa fase sia cruciale da un punto di vista gestionale, essa non è prevista dal regolatore. A ciò si aggiunge che nel suo svolgimento la banca non ha a disposizione né una prassi consolidata, così come indicato dai risultati della survey riportati nella precedente parte³³, né il sostegno di un corpo teorico completamente uniforme e condiviso. Ciò nondimeno, possono essere utilizzati i metodi illustrati nella precedente parte al fine di indentificare le principali componenti del BM, riconducibili ai seguenti ambiti: clienti, prodotti, organizzazione e risorse, finanza, creazione di valore, strategia, nonché i modelli operativi con RCOV e Canvas³⁴.

L'identificazione del BM della banca è finalizzata anche alla determinazione del peer group che, come verrà indicato di seguito, dovrebbe essere costituito in modo tale da individuare istituzioni simili non solo in termini di business mix, ma anche di BM.

2.3.1.2 *Analisi del Business Mix della banca*

Questa fase dell'ISAAP incorpora le fasi di 'Valutazione preliminare' e 'Individuazione delle aree di intervento' previste all'interno della BMA dello SREP e svolge essenzialmente tre funzioni. In primo luogo, fornisce una prima rappresentazione del mix di portafoglio della banca; in secondo luogo, aiuta a individuare il peer group ossia il benchmark verso il quale le performance della banca vengono comparate dal supervisore, in terzo luogo, essa mira a individuare l'importanza (*materiality*) delle diverse aree di business (BA) su cui si focalizza l'analisi del supervisore.

³² La metodologia ISAAP qui proposta rappresenta una elaborazione di quella illustrata in Di Antonio et al. 2019.

³³ Cfr. paragrafo 1.12

³⁴ Si rimanda ai paragrafi 1.8.1 e 1.8.2

L'analisi del management deve interessare tutte le aree di business, seppure seguendo una sorta di criterio proporzionale per definire il grado di approfondimento delle successive analisi, ed escludendo dal processo di autovalutazione solo le aree di business di importanza del tutto marginale. Pertanto, come già accennato, l'ISAAP risulta più 'ampio' dell'analisi indicata nelle Linee Guida dal regolatore che sembra circoscrivere la propria attenzione alle aree di business più importanti (criterio della materialità) dal punto di vista del loro peso quantitativo, del loro rischio, della loro criticità (ad esempio business con redditività in significativo peggioramento o molto volatile, oppure che rivestono un ruolo chiave nel piano strategico).

Una scelta chiave che la metodologia qui proposta tende a lasciare aperta è quella relativa a come definire le aree di business in cui articolare l'analisi. Esse possono essere individuate in base a diversi criteri, come anche suggerito dal regolatore: macrosegmenti di clientela, linee di prodotto, aree geografiche, legal entity che compongono il gruppo, o ancora combinazioni significative delle dimensioni appena elencate (le cosiddette business lines, BL). La scelta dipende dalle specificità della banca.

Per fare un esempio, una banca locale di limitate dimensioni e concentrata nel mercato retail della propria regione può decidere di condurre l'analisi al solo livello aziendale (in una realtà monobusiness, strategia aziendale e strategia competitiva coincidono). In alternativa, potrebbe optare per un'analisi più segmentata e articolata su due livelli (aziendale e competitivo), identificando in modo più granulare diverse BA esistenti all'interno del complessivo mercato retail regionale. A tali fini può usare come criterio i segmenti di clientela oppure i comuni o ancora le categorie di prodotti collocati.

La scelta è influenzata da molteplici considerazioni: in primis, dalla rilevanza economica della BA che di fatto coincide con il concetto di materialità adottato dal regolatore, in secondo luogo, dalle effettive specificità e peculiarità di una BA rispetto ad un'altra che motivano l'elaborazione di diverse strategie competitive e, infine, da vincoli di natura operativa ed economica rappresentati dalla disponibilità di dati interni ed esterni (cioè inerenti il contesto di mercato) e dagli oneri derivanti da un'analisi più granulare.

La valutazione della materialità delle singole BA si basa sul loro contributo alla redditività e rischiosità complessiva della banca e si fonda sull'analisi congiunta di indicatori quantitativi e indicatori qualitativi analoghi a quelli suggeriti dal regolatore nell'ambito dello SREP. I primi individuano le BA alle quali è riferibile una quota superiore a una certa soglia, ad esempio il 10% dei principali aggregati patrimoniali – es. totale attività, attività ponderate per il rischio, capitale assorbito o allocato – ovvero di alcune misure di natura economica – es. il reddito netto, i ricavi, i costi – o ancora di altri valori come ad esempio il numero dei dipendenti. Gli indicatori qualitativi fanno invece riferimento: i) alla rilevanza delle BA in termini di finalità statutarie e/o del loro ruolo nel piano strategico; ii) alla loro eventuale criticità, precedentemente rilevata dalla funzione di controllo interno ovvero dal supervisore; iii) all'andamento atipico rispetto al peer group/sistema bancario; iv) all'elevata concentrazione della BA in termini di prodotti, settori, aree geografiche, clienti, ecc..

Attraverso la mappatura delle diverse aree di business è possibile identificare la strategia di portafoglio della banca e ciò a sua volta consente di raggiungere due obiettivi. Da un lato, permette una prima valutazione del grado di diversificazione dell'attività della banca, aspetto che risulta cruciale ai fini del contenimento del rischio strategico come verrà ampiamente illustrato in un successivo paragrafo. Dall'altro lato, l'individuazione del business mix della banca costituisce il punto di partenza per l'identificazione del peer group nei confronti del quale essa dovrebbe svolgere attività di benchmarking, analogamente a quanto il regolatore effettua nell'ambito dello SREP. Con riferimento a questo ultimo obiettivo, non esiste un'unica modalità per identificare i componenti del peer group e i criteri che adotta il regolatore non sono pubblici. La loro identificazione costituisce evidentemente un aspetto chiave dell'ISAAP, al cui approfondimento è dedicato il prossimo paragrafo.

2.3.1.3 Approcci per la costruzione dei Peer group³⁵

2.3.1.3.1 L'evidenza empirica sui modelli di business nel settore bancario europeo

³⁵ Questo paragrafo è a cura di Emanuele De Meo

L'analisi empirica dei modelli di business bancari³⁶ si è focalizzata sulla segmentazione delle banche europee in gruppi omogenei. La base informativa su cui viene effettuato il raggruppamento delle banche è generalmente rappresentata da un insieme di indicatori di bilancio, che sintetizzano l'esposizione delle banche sia dal lato degli *asset* che delle *liability*.

Non è finora emerso un chiaro consenso sulla definizione di modello di *business* e su quali caratteristiche siano più rilevanti nella sua identificazione. Gli indicatori considerati fanno prevalentemente riferimento alla composizione degli impieghi, all'incidenza di titoli e derivati e alla struttura del *funding*, ma possono includere anche informazioni di conto economico e di specializzazione nei diversi segmenti di mercato.

Nelle applicazioni empiriche, il numero di modelli di *business* bancari identificabili tende a crescere proporzionalmente all'ampiezza della base informativa, rendendo cruciale nella spiegazione dei risultati la discrezionalità nella scelta degli indicatori di bilancio utilizzati. Nel caso estremo in cui fosse possibile disporre di tutte le informazioni utili ad identificare un modello di *business*, il settore bancario europeo tenderebbe cioè ad essere caratterizzato da un *continuum* di modelli di business individuali³⁷.

Date tali premesse metodologiche, è possibile trarre alcune considerazioni di sintesi sui risultati ottenuti dai principali contributi empirici. Il sistema bancario europeo viene generalmente raggruppato, con diversi gradi di granularità, attorno a tre grandi famiglie:

1. le banche *retail*, focalizzate prevalentemente su attività di trasformazione delle scadenze in cui gli impieghi alla clientela vengono finanziati mediante depositi;
2. le banche di investimento, in cui assumono maggiore importanza le attività di *trading*; la redditività è generata pertanto da una maggiore esposizione in bilancio agli strumenti finanziari (titoli e derivati) e a fonti di finanziamento meno stabili;
3. le banche che presentano caratteristiche ibride nella composizione sia degli *asset* che delle *liability*; dal lato del passivo hanno una composizione diversificata del *funding*, mentre la struttura dell'attivo le colloca a metà strada tra una banca *retail* e una banca di investimento.

Il dettaglio relativamente contenuto di tale classificazione, anche nelle rappresentazioni più granulari, sembra in molti casi dipendere dall'assenza, nel processo di identificazione, di indicatori anche qualitativi che sfuggono alle informazioni di bilancio ma che sono esplicitamente citati dall'Autorità di Vigilanza tra i criteri di categorizzazione delle istituzioni finanziarie a fini SREP.³⁸

Tra questi citiamo: la struttura legale e proprietaria; la rete di relazioni con gli *stakeholder*; la specializzazione su particolari segmenti di mercato; la complessità della struttura organizzativa, intesa come dispersione della redditività generata dalle diverse linee di business; la concentrazione delle esposizioni verso la clientela e la presenza di attività *cross border*. Inoltre, appare in alcuni casi restrittiva l'attribuzione di una banca, soprattutto a livello consolidato, ad un unico modello di business, rendendo preferibili metodi di classificazione probabilistici.³⁹

Vi è infine evidenza sulla natura dinamica dei business model: le banche tendono a migrare nel tempo tra modelli diversi e banche più rischiose e con minori livelli di redditività mostrano una maggiore probabilità di migrazione⁴⁰. Inoltre, successivamente alla crisi, emergono dinamiche di migrazione verso modelli di business tradizionali.

Esistono diversi approcci all'analisi di *benchmarking*. Ne citiamo due in particolare, che fanno rispettivamente riferimento alle metodologie proprie dell'analisi strategica e alle tecniche di apprendimento statistico:

- il confronto della banca con un *peer group* nel *framework* metodologico dei **gruppi strategici** di Porter;⁴¹

³⁶ Si vedano i primi contributi a questa letteratura: Ayadi et al. (2011), "Business Models in European Banking: A Pre- and Post-crisis Screening", CEPS Paperbacks; Ayadi et al. (2012); Ayadi, Arbak e De Groen (2014), "Regulation of European Banks and Business Models: Towards a New Paradigm?", CEPS Paperbacks; Roengpitya et al. (2014), "Bank Business Models", BIS Quarterly Review, December. Tra i più recenti citiamo Ayadi, Bongini, Casu e Cucinelli (2018), "Banks' Business Model Migrations in Europe: Determinants and Effects", Working paper; Cernov e Urbano (2018), "Identification of Bank Business Models", EBA Staff Paper Series, N. 2 - June/2018; De Meo, De Nicola, Lusignani, Orsini e Zicchino (2017), "European Banks in the 21st Century: are their Business Models profitable?", Prometeia Working Paper, presentato al 5° EBA Research policy workshop, 2016.

³⁷ Mergaerts and Vennet (2016), "Business models and bank performance: A long-term perspective", Journal of Financial Stability, 2016, vol. 22, issue C, 57-75.

³⁸ Si vedano Cernov e Urbano (2018) e Pierigè (2019), "Banche, il business model che verrà", Prometeia White Paper.

³⁹ Si veda Cernov e Urbano (2018). In De Meo et al. (2017) l'attribuzione di una istituzione finanziaria a più di un modello di business è resa possibile da clustering probabilistico, anche chiamato fuzzy clustering.

⁴⁰ Si veda Ayadi et al. (2018).

⁴¹ Si veda Porter, M. (1980), Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.

- il confronto della banca con un *peer group* identificato mediante algoritmi statistici (*machine learning*) eseguiti su un insieme di indicatori strategici.

2.3.1.3.2 Il confronto con i gruppi strategici

In base alla definizione di Porter, un settore produttivo si articola in gruppi strategici, ognuno caratterizzato da una diversa composizione delle strategie di business. Il concetto di gruppo strategico è direttamente connesso a quello delle barriere alla mobilità, che ostacolano il movimento dell'impresa (la banca) da un gruppo strategico ad un altro. La presenza di barriere al movimento dell'impresa tra diversi gruppi strategici è alla base della persistenza di un divario di redditività tra i diversi gruppi strategici. L'analisi dei gruppi strategici può avvenire sulla base di diversi criteri, tra cui citiamo in maniera non esaustiva:

- la differenziazione del prodotto/servizio;
- le politiche di marketing e di distribuzione;
- la specializzazione nei diversi segmenti di mercato;
- l'estensione geografica; etc.

In questo senso, la scelta del gruppo strategico di riferimento della banca può quindi essere effettuata lungo diverse dimensioni in base alle finalità ultime della *peer group analysis*. Seguendo l'impostazione del Regolatore, l'obiettivo di valutare la sostenibilità del modello di business può essere perseguito selezionando il *peer group* all'interno dello stesso gruppo strategico della banca oggetto di *benchmarking*. L'obiettivo è in questo caso effettuare una valutazione comparata dei profili di redditività e di rischio della banca con i principali concorrenti.

Tuttavia, l'analisi dei gruppi strategici di Porter ammette che il *benchmarking* possa essere effettuato anche con finalità differenti. Ad esempio, ammettendo la natura dinamica delle strategie di business, la scelta delle banche *peer* potrà essere effettuata in gruppi strategici differenti da quello della banca oggetto di *benchmarking* se l'obiettivo è quello della ricerca della *best practice* e delle opportunità di entrata in gruppi strategici virtuosi. Da una prospettiva opposta, l'obiettivo della *peer analysis* potrebbe essere di natura difensiva e volto a identificare, nei gruppi strategici esterni alla banca, le minacce rappresentate dai potenziali entranti nel proprio gruppo strategico (ad esempio, le banche con un modello di business intensivo in tecnologie digitali).

2.3.1.3.3 L'applicazione delle metodologie di machine learning

L'applicazione di metodologie statistiche alla *peer group analysis* risponde all'obiettivo di estrarre dai dati le informazioni necessarie a distinguere le banche in *business model* e *peer group* distinti.

Dal punto di vista statistico, la *peer analysis* è infatti formalizzabile come un problema di classificazione e raggruppamento, uno dei principali ambiti di applicazione del *machine learning*, ovvero delle metodologie statistiche di apprendimento automatico. Ai fini della *peer analysis*, è opportuno fare una distinzione tra apprendimento non supervisionato e supervisionato⁴².

L'apprendimento non supervisionato è un approccio utile quando l'obiettivo dell'analisi statistica è individuare strutture nascoste nei dati. In questo caso si assume che non siano disponibili informazioni sul numero di *business model* esistenti, né sulle caratteristiche di tali *business model*. L'identificazione dei macro-modelli di business attivi nel sistema bancario europeo rappresenta in tal senso una fase esplorativa della classificazione delle banche guidata prevalentemente dai dati. L'analisi statistica dei modelli di business bancari si è finora avvalsa prevalentemente di algoritmi di *cluster analysis*, uno tra i metodi di apprendimento non supervisionato più diffusi.

Formalmente, la *cluster analysis* si pone l'obiettivo di identificare una segmentazione in gruppi omogenei al loro interno ed eterogenei tra loro, massimizzando una misura di distanza inter-*cluster* e minimizzandola intra-*cluster*. La misura di distanza può essere ad esempio la distanza euclidea:

⁴² Dato un campione di osservazioni su un insieme di indicatori/caratteristiche X, l'apprendimento non supervisionato determina una classificazione $Y=f(X)$ in assenza di osservazioni sulle classi Y. Nel caso dell'apprendimento supervisionato, anche Y è osservabile. Si veda James G., Witten D., Hastie T., Tibshirani R. (2013), "An Introduction to Statistical Learning", Springer.

$$d(i, j) = \sqrt{\sum_{s=1}^p (x_{is} - x_{js})^2}$$

dove i e j sono due banche e x_{is} è l'osservazione della caratteristica s per la banca i . Il *clustering* gerarchico viene effettuato mediante i seguenti passi:

- inizializzazione in cui ogni banca corrisponde a un *cluster*;
- raggruppamento dei due *cluster* meno distanti tra loro in un unico *cluster*;
- calcolo della matrice delle distanze sui nuovi *cluster*;
- ripetizione dei passi b. e c. per un numero di volte pari a $n - 1$, dove n è il numero di banche.

L'algoritmo di Lance e Williams consente di stimare, nel passo b., la distanza tra un cluster k e l'unione dei cluster i e j mediante l'equazione

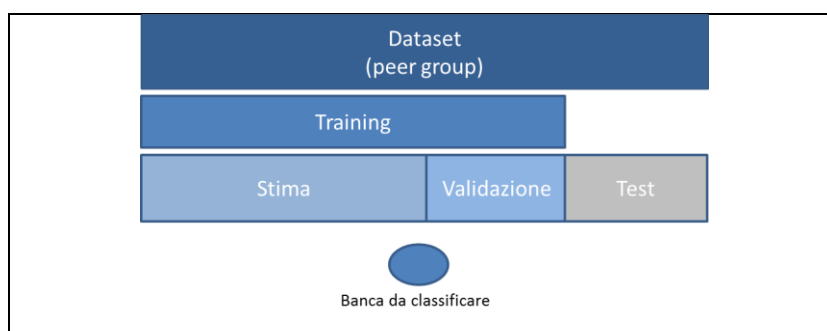
$$d(i \cup j, k) = \frac{n_i + n_k}{n_i + n_j + n_k} d(i, k) + \frac{n_j + n_k}{n_i + n_j + n_k} d(j, k) - \frac{n_k}{n_i + n_j + n_k} d(i, j)$$

dove n_s è la dimensione del cluster s .

L'apprendimento supervisionato si applica viceversa ai casi in cui la classificazione di un campione di banche è già disponibile (fornita ad esempio da un *data provider*, o ereditata da una precedente analisi dei raggruppamenti strategici) e può essere sfruttata al fine di guidare la classificazione di una banca non compresa nel campione, oppure in ottica di validazione di una classificazione che includa anche la banca suddetta. In questo caso, l'obiettivo non è la ricerca di *pattern* nascosti nei dati, quanto quello di associare la banca ad un *peer group*.⁴³ Diversamente dall'apprendimento non supervisionato, il *supervised learning* è potenzialmente in grado di integrare gli aspetti metodologici propri dell'analisi strategica all'interno delle tecniche di apprendimento statistico, e, quindi, garantisce maggiore flessibilità nella specificazione degli obiettivi e della composizione dei *peer group*.

Nell'apprendimento supervisionato il campione di banche viene suddiviso in due sottoinsiemi: il *training sample*, ovvero l'insieme di banche su cui vengono stimati i parametri del modello, che include anche il *validation sample*, il campione su cui vengono calibrati gli iperparametri del modello; e il *test sample*, su cui viene stimata l'accuratezza del modello nella classificazione corretta delle banche. La validazione condurrà alla stima di un modello che potrà essere applicato a una banca di cui non è noto il *peer group* di appartenenza.

Figura 27 - Apprendimento supervisionato: suddivisione del dataset in informazioni di training, validation e testing



Tra gli algoritmi di *machine learning* supervisionati, il *deep learning*⁴⁴ offre una elevata capacità predittiva pur mantenendo flessibile la propria configurazione informativa (grazie alle capacità computazionali acquisite negli ultimi anni dai sistemi di

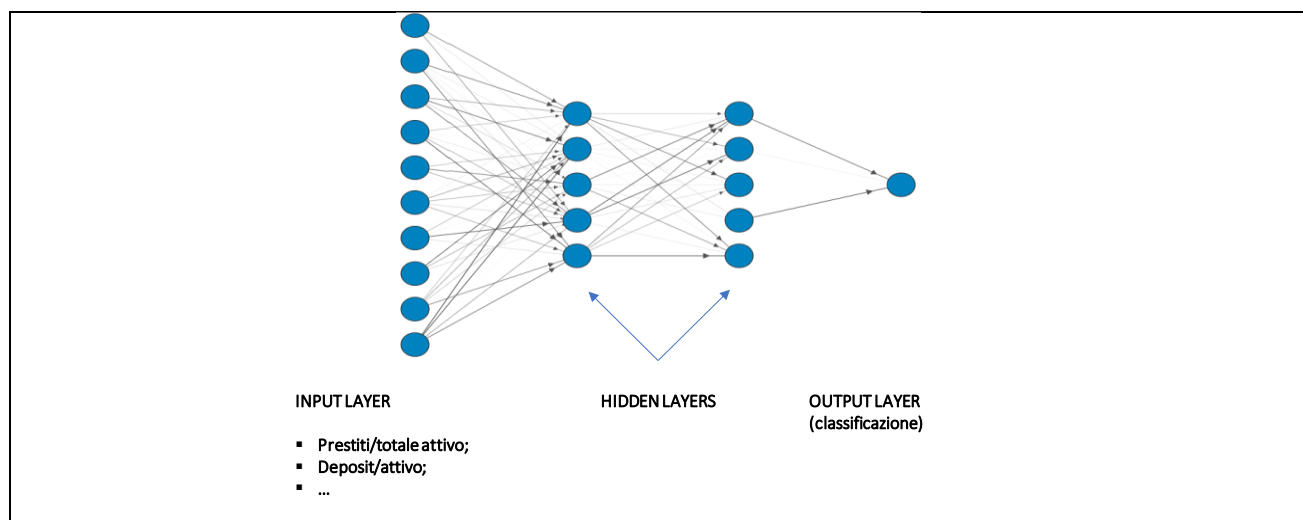
⁴³ Si veda De Meo et al. (2017) per una classificazione supervisionata, condotta mediante un approccio Key-Nearest Neighbour. Sulla base dei criteri EBA, viene effettuata all'interno dei modelli di business una classificazione in peer group sulla base dei criteri EBA di categorizzazione relativi alla dimensione, alla rilevanza sistemica, alla complessità della struttura organizzativa, alla specializzazione e all'attività cross border.

⁴⁴ L'esposizione analitica del deep learning è oltre lo scopo di questo paper. Si rimanda per una trattazione più completa al Position paper AIFIRM n° 14, "Intelligenza Artificiale: l'applicazione di machine learning e predictive analytics nel risk management".

calcolo). Il *deep learning* può essere definito come l'insieme di algoritmi sviluppati per addestrare reti neurali artificiali (ANN) a più strati.

Una rete neurale è un modello che si ispira al funzionamento di una rete neurale biologica: nell'architettura più nota, detta *Multi-Layered Perceptron network* (MLP), le informazioni in ingresso (*input layer*) vengono pesate e successivamente elaborate da uno strato di neuroni (*hidden layer*) sulla base di una funzione di attivazione che, al raggiungimento di un valore soglia, produce un segnale per lo strato successivo di neuroni o per lo strato di uscita (*output layer*). Nel caso dell'identificazione dei *peer group* bancari, l'*input layer* è rappresentato dagli indicatori bancari, mentre l'*output layer* consiste nella attribuzione della banca a uno specifico raggruppamento (Figura 28).

Figura 28 – Architettura di una rete neurale artificiale multistrato applicata alla peer analysis bancaria



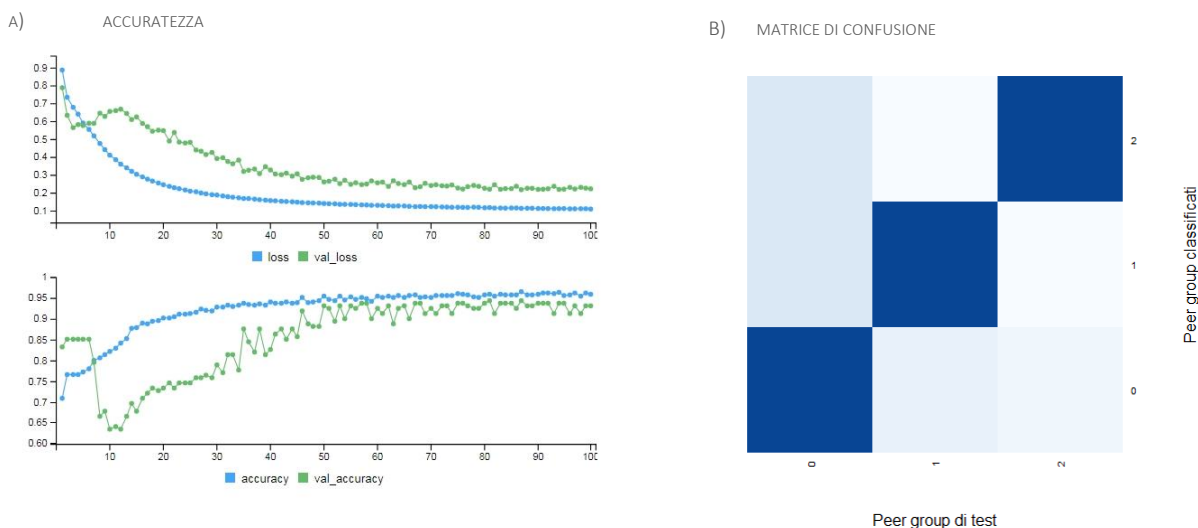
I passi per l'implementazione di una ANN MLP sono i seguenti:

- selezione delle informazioni di *input*;
- specificazione della architettura della rete, ovvero del numero di strati e di nodi in ogni strato;
- specificazione della funzione di attivazione (tra le più diffuse, la funzione *rectifier*);
- sceita di un algoritmo di ottimizzazione per minimizzare una funzione di costo rispetto ai pesi della rete (tra i più diffusi, l'algoritmo a Discesa Stocastica del Gradiente e l'Adaptive Moment Estimation, noto come ADAM);
- sceita della funzione di costo; nei problemi di classificazione, la più diffusa è l'entropia incrociata;
- suddivisione del campione in osservazioni di addestramento (*training*), sulle quali il modello viene stimato e calibrato nei suoi iperparametri, e di *testing*, sulle quali il modello viene valutato in termini di accuratezza predittiva;
- stima, calibrazione e valutazione del modello in termini di accuratezza della classificazione delle banche nel campione di *test*, ovvero della sua capacità di non incorrere in un problema di eccessivo adattamento ai dati per effetto di sovra-parametrizzazione.

Di seguito proponiamo un esercizio di simulazione per mostrare le potenzialità del *deep learning* a fini di classificazione in *peer group*. Sulla base di un *dataset* rappresentato da indicatori di bilancio per un campione di banche italiane, viene generata una classificazione artificiale in tre raggruppamenti mediante *cluster analysis* condotta sui seguenti indicatori, rapportati al totale attivo: impieghi; depositi; portafoglio titoli; *funding* a lungo termine. La classificazione artificiale svolge successivamente la funzione di addestramento in una analisi di *deep learning*, condotta tuttavia su un insieme di indicatori più ampio rispetto quello originario, comprensivo di utili da commissioni e da *trading*, depositi a breve termine e poste fuori bilancio. Viene in questo modo simulata l'incertezza in merito ai criteri con cui la classificazione di addestramento è stata effettuata.

In figura 29 viene mostrata l'accuratezza di una rete a due strati, con otto nodi di *input* in ingresso e due strati nascosti di 5 e 3 nodi rispettivamente.⁴⁵

Figura 29 – Accuratezza del modello ANN MLP addestrato alla classificazione delle banche italiane



Fonte: Nostra elaborazione su dati Orbis Bank Focus⁴⁶

Pur sulla base di un *set* informativo diverso da quello sottostante alla classificazione di *training*, la rete ANN MLP offre una elevata accuratezza nel raggruppamento delle banche e non incorre in problemi di *overfitting* (che emergerebbero qualora l'accuratezza della classificazione del campione di validazione si riducesse al crescere delle iterazioni). Lo *score* di accuratezza della rete è superiore al 96% e la matrice di confusione mostra valori largamente più elevati (e colori più scuri) lungo la diagonale principale, in corrispondenza di banche correttamente classificate. Anche in assenza di perfetta informazione sui criteri con cui è stata effettuata la classificazione di *training*, la rete può essere applicata all'attribuzione di banche non appartenenti al *dataset* di *input* al proprio *peer group*.

Le tecnologie del *machine learning*, applicate alle crescente disponibilità di informazioni pubbliche a livello di banca individuale europea (provenienti ad esempio dagli esercizi di *stress test* e di *transparency* condotte dall'EBA), rappresentano pertanto una significativa opportunità per le banche a fini di *benchmarking*.

2.3.1.4 Analisi dell'ambiente esterno

La 'Valutazione del contesto imprenditoriale' – ossia la fase 3 della BMA dello SREP - coincide con quella che nei processi di pianificazione strategica è definita analisi strategica esterna. Essa rappresenta un input fondamentale nell'elaborazione della strategia e copre i principali fenomeni che riguardano il contesto esterno alla banca. In sintesi, essa arriva a determinare le minacce e le opportunità presentate dal mercato in cui opera la banca.

L'attenzione del supervisore è rivolta a verificare che la banca, e in particolare l'organo di governo, effettui un'efficace azione di autovalutazione della tenuta delle ipotesi alla base dell'attuale BM e del piano strategico, ossia verifichi la coerenza tra il contesto in cui la banca opera e le scelte strategiche contenute nel piano.

La banca è pertanto tenuta a individuare una serie di indicatori per i principali profili di valutazione, quali:

- Contesto macroeconomico, per il quale sarebbe utile disporre di stime sui principali aggregati quali il PIL, i tassi di interesse, il tasso di inflazione, ma anche di indicatori più specifici ed eventualmente rilevanti solo per talune aree di business della banca come ad esempio gli indici dei prezzi delle abitazioni, gli indicatori economici dei settori economici

⁴⁵ L'analisi è condotta mediante le librerie Keras e Tensorflow di Python.

⁴⁶ Si ringrazia Chiara Guerello per la gentile concessione del dataset.

rilevanti per la banca, l'andamento del fabbisogno finanziario delle imprese e le scelte di investimento e indebitamento delle famiglie;

- Contesto normativo/regolamentare. Si tratta di individuare le implicazioni delle attese modifiche o innovazioni inerenti i) norme o orientamenti specificamente indirizzati al settore bancario/finanziario, come ad esempio PSD2, PAD, MIFID, nuova definizione di default, ecc.; ii) norme potenzialmente in grado di influenzare la domanda di prodotti finanziari e/o la loro redditività complessiva, quali la normativa fiscale e agevolazioni a certi comparti/settori, la normativa successoria; iii) norme in grado di influenzare la gestione e la redditività delle banche, come la normativa del lavoro e quella fiscale, la normativa ambientale, di sicurezza e previdenziale;
- Contesto tecnologico, e in particolare le previsioni sul grado di diffusione/adozione della tecnologia da parte della popolazione;
- Contesto demografico-sociale, rappresentato ad esempio dalla struttura per età della popolazione e dalle aspettative di vita, dalla composizione per nazionalità/gruppi etnici (per quanto concerne ad esempio la finanza islamica), ecc.
- Contesto competitivo, che risulta specifico per ciascuna BA e connotato principalmente dai tassi di crescita del mercato di riferimento, dai piani dei principali concorrenti nel mercato di riferimento (mantenimento/ ampliamento/ riduzione quote dei concorrenti), dal grado di concentrazione e di competitività del mercato, ecc.

Per ciascun indicatore è necessario disporre di stime che possono essere puntuali ovvero riferirsi a scenari, per i quali la banca valuta la relativa probabilità di accadimento. E' evidente che la disponibilità di un ventaglio sufficientemente ampio di indicatori è un prerequisito per un'efficace analisi esterna. Al tempo stesso si osserva che per l'analisi dei profili di natura quantitativa, come ad esempio il contesto macroeconomico, sono solitamente disponibili modelli formalizzati in grado di stimare con robustezza sia il grado di sensibilità delle performance rispetto alle singole variabili sia la probabilità degli scenari futuri. Per contro, per i profili di analisi che implicano valutazioni qualitative, la valutazione della probabilità di accadimento dei diversi scenari (ad esempio quelli relativi all'adozione di tecnologie digitali) e dei loro impatti sugli aggregati e sulle performance bancarie risulta più soggettiva e pertanto di più complessa implementazione.

Gli impatti dei diversi scenari sulle strategie della banca – di cui si tratterà nelle fasi successive - vanno presentati in termini descrittivi e possono essere valutati secondo diverse modalità: puramente qualitative e judgemental, con il ricorso a scoring qualitativi o scale ordinali, con simulazioni quantitative discendenti dall'attribuzione a ogni scenario di stime relative alla probabilità di manifestazione e agli impatti sui risultati del mercato e della banca.

2.3.1.5 Valutazione della sostenibilità del Business Model

L'analisi del contesto esterno risulta strumentale non solo alla successiva valutazione della sostenibilità della strategia della banca, ma ancor prima a valutare se i futuri scenari rappresentano un potenziale elemento di minaccia per la sostenibilità del BM. L'analisi esterna potrebbe infatti aver fatto emergere tendenze di carattere "disruptive" rispetto all'attuale BM della banca; ad esempio, alcuni fenomeni riguardanti l'innovazione tecnologica, le nuove normative di settore o i cambiamenti in campo geo-politico potrebbero facilmente avere le caratteristiche indicate.

La formulazione della strategia non può ad evidenza prescindere quindi dall'analisi del BM e dalla valutazione della sua sostenibilità. E' evidente che una simile valutazione, per quanto possa originare da considerazioni e attività svolte nell'ambito della Pianificazione strategica, coinvolge e chiama in causa direttamente gli organi di governo della banca e presuppone che di fronte a possibili eventi/tendenze di 'rottura' si attui un processo di ripensamento del BM che impatti anche sulla conseguente strategia.

Per semplificare le alternative possibili, nel caso che venga confermata la validità del BM, l'elaborazione della strategia avrà il compito principale di "attuare" il BM della banca, di "farlo funzionare", affinché produca i risultati migliori possibili. Nel caso invece che il BM debba essere modificato alla luce del mutato contesto ambientale, la strategia avrà la funzione determinante di guidare il processo di "trasformazione" dal vecchio al nuovo BM.

In questo senso, e come già sottolineato nella precedente parte, l'identificazione e la valutazione del BM assumono un ruolo centrale nell'attività di pianificazione strategica.

2.3.1.6 Analisi strategica interna della banca

Nei processi di pianificazione strategica l'analisi interna è volta a individuare e analizzare i fattori che allo stato attuale caratterizzano la situazione strategica, organizzativa, competitiva ed economico-patrimoniale della banca e che ne hanno

determinato i recenti risultati in termini di redditività e di rischiosità. Sono pertanto ricomprese in questa fase la 'Analisi quantitativa del modello imprenditoriale corrente' e la 'Analisi del modello imprenditoriale corrente' indicati nelle Linee Guida EBA sullo SREP e che rappresentano due componenti complementari dell'analisi strategica interna.

I risultati dell'analisi interna vanno letti congiuntamente con quelli derivanti dall'analisi esterna, attraverso la nota SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), così da individuare punti di forza e debolezza della banca e definire le strategie più opportune.

Dal punto di vista operativo, l'analisi si concentra sulla situazione più recente – tipicamente gli ultimi tre anni – e considera separatamente e per ciascuna area di business aspetti di natura quantitativa e aspetti di natura qualitativa. Nel primo caso il focus è rivolto alle performance economico-finanziarie e in particolare alla valutazione dei profili di redditività, liquidità, qualità degli attivi, grado di concentrazione delle performance, risk appetite, in linea con quanto indicato dal regolatore. Gli indicatori a questo fine utilizzati vengono scelti in funzione delle specificità di ogni singola business area e spesso coincidono con quelli già utilizzati dalle funzioni Pianificazione e Controllo e Risk Management.

Per quanto attiene invece l'analisi di tipo qualitativo, essa si concentra su aspetti di natura strategico-organizzativa, quali l'efficienza dei processi, la qualità del management, l'efficacia delle politiche commerciali, le capacità innovative della banca. Vengono a tal fine analizzate le quattro categorie di fattori considerate anche dal regolatore in ambito SREP:

- a) le dipendenze esterne;
- b) le dipendenze interne;
- c) il valore di avviamento;
- d) le aree di vantaggio competitivo.

Nell'ISAAP, in particolare, viene data grande rilievo all'analisi dei vantaggi competitivi: in primo luogo, si suggerisce un ampliamento delle variabili considerate rispetto a quelle indicate esemplificativamente dal regolatore, e cioè la qualità delle piattaforme informatiche della banca, la rete globale, l'ampiezza della sua attività o la sua offerta in termini di prodotti. Accanto ad esse si ritengono infatti particolarmente significativi aspetti quali la qualità dei prodotti, il loro grado di personalizzazione e di innovazione, la qualità del servizio alla clientela (customer experience e customer intimacy), l'ampiezza della gamma dei servizi offerti (anche di natura non finanziaria), la facilità di accesso al credito, la tempestività nell'erogazione dei servizi, il livello delle condizioni. In secondo luogo, nonostante la loro natura qualitativa, appare opportuno che la banca non si limiti a mappare i fattori di vantaggio competitivo, ma ne conduca un'approfondita analisi, soprattutto sotto i profili della loro intensità e sostenibilità. Dal primo punto di vista, rilevano fattori quali il radicamento del vantaggio nelle forze competitive della banca (radicamento), la sua intensità (grado di vantaggio), il suo impatto sui risultati (importanza). La sostenibilità si basa invece su elementi quali la facilità di imitazione, la performance e le skill dei concorrenti (capacità di imitazione), l'andamento del mercato (sostenibilità di contesto).

E' evidente che un'analisi di questo tipo comporta il ricorso a criteri e metodi di valutazione soggettiva *expert-based* ovvero *constrained expert-based*, la cui applicazione consente di determinare come output finale i fattori chiave di successo (fattori competitivi distintivi) e il vantaggio competitivo di ciascuna area di business.

2.3.1.7 Analisi della strategia e dei piani finanziari

Successivamente all'analisi dello *status quo* della banca svolta nelle precedenti fasi dell'ISAAP, in questa fase si adotta un approccio prospettico, volto ad esaminare le caratteristiche del piano industriale e della strategia in esso contenuta. L'analisi in questione deve essere la più efficace, completa e argomentata possibile e fornisce una descrizione dei seguenti aspetti del piano e della strategia:

- gli obiettivi (quali sono i target della strategia),
- i risultati economico-finanziari attesi,
- i fattori di successo e abilitanti delle strategie e del piano;
- le ipotesi di piano.

In particolare, va analizzata la coerenza tra gli elementi sopra citati, osservando le relazioni attese/previste tra a) l'attuale situazione della banca, il suo Business Mix e le sue performance recenti, b) lo scenario esterno, c) l'impatto dello scenario sul posizionamento competitivo e sui risultati, d) l'impatto delle 'azioni strategiche' previste dal piano sul posizionamento

e sui risultati, tenuto conto delle risorse e delle capacità esecutive della banca, della risposta della clientela e della reazione dei concorrenti.

Dalla qualità delle informazioni prodotte in questa fase del processo dipende in misura consistente la robustezza delle successive valutazioni sulla sostenibilità nel breve e nel medio termine della strategia e del BM.

2.3.1.8 Valutazione della viabilità e sostenibilità della strategia a livello di business area

Questa fase del processo ISAAP, così come la successiva, si basa sulle analisi precedentemente svolte e si propone di fornire una valutazione della qualità e sostenibilità delle scelte strategiche effettuate dalla banca. Analogamente all'approccio suggerito dal regolatore nella 'Valutazione della sostenibilità economica (viability) del modello imprenditoriale' e 'Valutazione e sostenibilità della strategia', tali decisioni vengono valutate sia con riferimento a un orizzonte temporale breve, e cioè pari a 12 mesi (viabilità), sia relativamente a un orizzonte più lungo, pari almeno a 3 anni (sostenibilità).

La valutazione svolta nell'ISAAP si caratterizza tuttavia per tre specificità che riguardano:

- la rilevanza della strategia anche nella valutazione della 'viabilità' della banca;
- la relazione tra strategia aziendale (o di business mix) e la strategia competitiva;
- l'identificazione delle vulnerabilità della strategia.

Con riferimento al primo aspetto, nella valutazione della 'viabilità' della banca, il regolatore sembra ignorare il piano strategico e il budget e limitarsi a un'analisi delle variabili economico-finanziarie e degli indicatori di bilancio storici e correnti, secondo un approccio di tipo "inerziale". La strategia viene considerata solo quando si passa all'analisi della sostenibilità nel medio termine. E' però evidente che le iniziative messe in campo dalla banca già nel primo anno del piano industriale possono alterare i risultati a breve previsti in logica "inerziale". Nell'analizzare la viabilità dell'istituzione all'interno dell'ISAAP occorre quindi guardare non solo all'analisi dei risultati economico-finanziari passati, correnti e inerziali, ma anche alla strategia relativa ai prossimi dodici mesi.

Per quanto concerne invece il secondo aspetto, la valutazione di viabilità e sostenibilità viene condotta, in linea con i principi di strategia aziendale, a due livelli e cioè in un primo momento a livello di singole aree di business e, in una fase successiva, a livello di intero portafoglio.

Il primo passaggio consiste quindi nel valutare la viabilità e sostenibilità della strategia delle singole aree di business. I principali aspetti su cui tale valutazione si incentra sono:

- l'adeguatezza degli obiettivi strategici, per i quali si considerano, tra l'altro, la chiarezza e la misurabilità degli obiettivi, il livello di ambizione – cioè la percentuale di miglioramento attesa rispetto a performance attuale, l'esistenza di una chiara e puntuale scansione temporale;
- l'attendibilità delle ipotesi e previsioni di piano, cioè la loro plausibilità e coerenza rispetto alle analisi interna ed esterna;
- la qualità e realizzabilità dei progetti strategici, degli investimenti più rilevanti e delle azioni chiave (es. key changes rispetto al BM corrente), e in particolare la coerenza dei progetti strategici con i risultati attesi e le risorse e competenze della banca, la loro complessità/difficoltà di attuazione, le eventuali resistenze organizzative, le reazioni dei concorrenti, gli ostacoli di natura ambientale/sociale, l'adeguatezza dei tempi di realizzazione dei progetti strategici;
- la capacità di implementazione, come indicata dalla percentuale di raggiungimento degli obiettivi dei precedenti piani, dalla coerenza tra obiettivi e strategie da un lato e interventi nella struttura organizzativa e nei meccanismi operativi dall'altro, da un adeguato cascading/allineamento degli obiettivi, dall'adeguatezza delle politiche di pricing - definizione dei prezzi inclusiva di costi e rischi e chiarezza nella definizione del prezzo minimo - dall'adeguatezza dell'analisi e del monitoraggio dei risultati e delle relative metodologie, in particolare degli indicatori di redditività e bilancio (es. granularità dei KPI di costo e redditività);
- la coerenza interna del piano, che si fonda sul collegamento esplicito degli obiettivi strategici e dei risultati economici previsti con la missione della banca, l'evoluzione del contesto esterno (minacce/opportunità), i vincoli normativi, l'organizzazione e le politiche interne (punti di forza/debolezza), le azioni/investimenti previsti dal piano.

Infine, nell'ISAAP la fase di valutazione della viabilità e sostenibilità della strategia a livello di business line/area e di portafoglio include anche l'individuazione delle principali vulnerabilità della strategia e del modello imprenditoriale' e la definizione di un giudizio finale – che rimandano alla fase 8 e 9 previste dalle Linee guida EBA. Le vulnerabilità della strategia

costituiscono di fatto le determinanti del rischio strategico e rappresentano pertanto una componente imprescindibile della complessiva valutazione delle strategie stesse.

2.3.1.9 Valutazione della viabilità e sostenibilità della strategia di portafoglio

Avendo valutato la sostenibilità a breve e a medio lungo termine delle strategie delle singole aree di business, nell'ultima fase dell'ISAAP la valutazione di viabilità e sostenibilità economica della strategia si sposta dalle singole aree di business a livello di banca. Rispetto al giudizio espresso al termine della precedente fase vengono quindi valutati in particolar modo gli aspetti legati alle sinergie tra BA, al grado di concentrazione del portafoglio di attività della banca nonché all'esposizione a rischi di varia natura.

I passaggi che conducono alla valutazione di sostenibilità nel breve e nel medio termine e in cui si articola questa fase presuppongono pertanto la valutazione dei seguenti elementi/profili:

- sinergie tra le aree di business e cioè il “vantaggio competitivo da diversificazione” derivante, tra l'altro, dal grado di accentrimento delle funzioni comuni; dalla comunanza dei clienti; dalla condivisione dei canali distributivi, del sistema informativo, del marchio; nonché dal potenziale cross selling tra prodotti di diverse BA;
- rischio di concentrazione del portafoglio strategico, calcolato con riferimento agli indicatori usati nella valutazione preliminare del business mix e sulla base del grado di correlazione (nel tempo) tra i risultati delle diverse BA;
- grado di robustezza del portafoglio, a sua volta stimato in base all'incidenza di BA contraddistinte da una forte posizione competitiva e contestualmente da:
 - alto tasso di crescita;
 - alti margini;
 - alta quota di mercato;
- grado di innovatività del portafoglio, e cioè il peso complessivo delle BA ritenute innovative secondo le valutazioni fatte nell'analisi esterna;
- grado di rischiosità del portafoglio di business, che a sua volta deriva dall'incidenza complessiva delle BA caratterizzate da:
 - atipicità/anomalia dell'andamento rispetto al peer group/sistema bancario;
 - elevata concentrazione della BA in termini di Prodotti/Settori/Geografie/Clients;
 - elevata quota di redditi/ricavi 'non core' e/o 'non recurrent';
 - elevata volatilità dell'utile/risultato economico;
 - risultato economico negativo o declinante;
 - elevato capitale a rischio assorbito;
- grado di resilienza rispetto a variazioni inattese del contesto macroeconomico e normativo.

La sintesi delle valutazioni su questi aspetti rappresenta, in ultima analisi, un giudizio della complessiva adeguatezza/qualità del portafoglio strategico e consente di individuare quali interventi sul portafoglio possono condurre, da un lato, alla eventuale riduzione dei rischi e/o, dall'altro, al miglioramento dei risultati previsti.

2.3.2 L'implementazione dell'ISAAP

2.3.2.1 La scelta metodologica

Una delle peculiarità dell'ISAAP nonché della valutazione dei rischi connessi con la strategia adottata dalla banca - di cui si tratta in un successivo paragrafo⁴⁷ - è rappresentata dal ricorso a metodologie di analisi di natura sia quantitativa sia qualitativa.

Numerosi dei profili di valutazione dell'ISAAP – quali ad esempio quelli attinenti le variabili 'interne' come la qualità dei prodotti, la flessibilità dell'organizzazione, l'imprenditorialità del management e le competenze delle risorse umane - presuppongono infatti un'analisi prevalentemente di natura qualitativa. Ciò ha ripercussioni sia sull'attività di acquisizione e analisi delle informazioni, sia sulla loro valutazione e sulla formulazione di un giudizio. In questi casi al fine di individuare

⁴⁷ Cfr. paragrafo 2.4.2

e raccogliere le informazioni la banca ricorre a check list/schede di analisi che a loro volta possono spingersi a diversi livelli di approfondimento e complessità, considerare profili di analisi e relativi indicatori più o meno numerosi. L'approccio può essere selettivo e graduare il livello di approfondimento in funzione della rilevanza dell'area di business interessata. Si può inoltre decidere di eliminare profili di analisi teoricamente rilevanti, ma di difficile misurazione o valutazione.

La stessa natura qualitativa delle informazioni implica che il giudizio espresso contenga ampi margini di discrezionalità. D'altronde, tale approccio è difficilmente aggirabile ed è quello che anche il supervisore segue nella BMA. La metodologia proposta nell'ISAAP aiuta a guidare la raccolta delle informazioni rilevanti e a strutturare il giudizio, passando da un *expert judgment* a un *constrained expert judgment*. E' tuttavia evidente la difficoltà di formulare e condividere valutazioni qualitative e la loro minore oggettività, anche qualora si tratti di valutazioni di tipo *constrained expert-judgement*.

Simili difficoltà potrebbero far propendere per la formulazione di giudizi sulla sostenibilità del BM e della strategia che risultano ancorati prevalentemente agli indicatori di bilancio (in particolare a quelli di redditività e di efficienza). Sono peraltro evidenti i rischi e i limiti di tale scelta.

Da un lato è evidente che in mercati instabili i risultati futuri non sono la conseguenza di quelli passati o correnti, bensì il frutto della qualità delle azioni future che verranno intraprese per fronteggiare gli inevitabili cambiamenti del contesto. D'altro lato, l'attendibilità delle previsioni su cui si basa la strategia prescelta dalla banca può essere verificata solo indagando tutte le determinanti di tali previsioni, anche quelle non finanziarie e cioè quelle di contesto socio-politico-tecnologico e quelle strategico-organizzative interne. Non va mai scordato che un piano strategico è cosa ben diversa da un insieme di proiezioni finanziarie.

Un'efficace autovalutazione della strategia presuppone pertanto il ricorso congiunto a metodologie di analisi sia quantitative sia qualitative.

2.3.2.2 L'orizzonte temporale dell'ISAAP

Un aspetto cruciale della BMA è rappresentato dall'orizzonte temporale dell'analisi della strategia. Come precedentemente ricordato, le Linee Guida dell'EBA considerano la sostenibilità della strategia su un orizzonte pari ad almeno tre anni.

Dal punto di vista teorico, la strategia non ha un orizzonte temporale chiaramente definito. Essa semplicemente copre "il lungo periodo", talvolta approssimato con i prossimi cinque anni (ma anche quest'ultimo è un orizzonte convenzionale che può essere considerato arbitrario).

La strategia guarda al futuro perché ha come obiettivo la sopravvivenza durevole dell'azienda e qualunque evento futuro sia destinato a produrre impatti significativi sul posizionamento competitivo e sui risultati della banca andrebbe considerato, a prescindere dai suoi tempi di manifestazione. Naturalmente, di fronte a eventi che si ritengono piuttosto lontani nel tempo, l'analisi deve tenere conto, da un lato, della maggiore incertezza nella stima della loro probabilità di accadimento e dall'altro lato, del fatto che i tempi di adattamento e reazione da parte della banca sono più dilatati e quindi i futuri eventuali impatti dell'evento di rischio potranno essere più efficacemente mitigati.

Adottare un orizzonte temporale limitato nella valutazione della strategia della banca comporta pertanto un "rischio di miopia manageriale" ovvero di short-termism. Tale rischio sta in realtà assumendo un'importanza crescente, principalmente a causa del cambiamento degli assetti proprietari che vede la graduale sostituzione degli azionisti caratterizzati da obiettivi industriali di più lungo periodo (famiglie, Stato, soci di banche cooperative, nuclei di azionisti legati tra loro da rapporti stabili di controllo) con azionisti ispirati da logiche finanziarie (investitori istituzionali). La conseguente riduzione dei tempi medi di mantenimento delle partecipazioni nei portafogli degli investitori aumenta la mobilità (l'"infedeltà") degli azionisti e come conseguenza si accorciano gli orizzonti di valutazione degli investitori.

A quest'ultimo proposito, un interessante studio di Haldane (2011) dimostra empiricamente che il valore di mercato delle imprese è sempre più influenzato dal basso valore attribuito ai flussi di utile o di cassa futuri e che nella valutazione le imprese tendono a utilizzare tassi di sconto fortemente penalizzanti per i flussi che maturano in tempi non brevi. Il rapporto dello High Level Expert Group sulla finanza sostenibile istituito dalla Commissione europea (HLEG, 2018) evidenzia come il periodo di detenzione medio delle azioni nell'Unione europea sia sceso da 8 anni di due decenni fa agli attuali 8 mesi. I gestori azionari mediamente ruotano interamente il proprio portafoglio in 20 mesi.

Anche gli studi degli economisti comportamentali confermano il fenomeno discusso: uno dei bias cognitivi scoperti da tale filone di letteratura è quello della procrastinazione (o, all'opposto, dell'impazienza). Esso porta a rimandare il più possibile

i costi/sacrifici futuri, anche a costo di renderli più gravosi, e anticipare i benefici futuri, anche a costo di ridurli. Il comportamento è irrazionale in quanto si fonda su un calcolo economico sbagliato, che sconta a un tasso superiore a quello corretto i guadagni futuri e a un tasso inferiore a quello corretto i costi futuri⁴⁸. Il bias in oggetto spiega fenomeni come la miopia manageriale, l'acquisto di impulso e il calo della propensione al risparmio (si penalizza il consumo futuro a vantaggio di quello presente) e, per venire al nostro tema, l'accorciamento degli orizzonti degli investitori: questi ultimi preferiscono un utile immediato inferiore rispetto a un utile atteso futuro superiore, al netto della sua correzione per il valore temporale del denaro e per il rischio.

Si pone qui un problema fondamentale, che riguarda direttamente la qualità della pianificazione strategica, nonché la valutazione e la scelta del modello di business: il divario o mismatching tra l'orizzonte temporale della pianificazione strategica e quello di manifestazione di alcuni rischi. Il primo tende a restringersi, per via delle pressioni verso il breve termine sopra ricordate; il secondo, nel caso di alcuni rischi di crescente importanza, come quello climatico-ambientale, è (fortunatamente) più lungo. Come sottolineato dallo stesso regolatore (EBA, 2019), tali rischi, ancorché lontani nel tempo, sono in grado di incidere sulla sostenibilità di strategie e modelli di business.

E' quindi importante che le banche si dotino quanto prima di meccanismi organizzativi e strumenti espressamente dedicati alla presa in carico del 'rischio' di short-termism, sia in sede di scelta e formulazione della strategia, sia nella fase di valutazione e monitoraggio della stessa. In sede di pianificazione strategica, le banche dovrebbero quindi condurre un "test di short-termism" per verificare che i rischi più lontani nel tempo siano mappati, analizzati e valutati.

La necessità di estendere l'orizzonte temporale in fase di definizione e di valutazione della sostenibilità del BM e della strategia della banca non costituisce peraltro solo un fattore di coerenza rispetto ai principi economico-gestionali, ma anche una precisa indicazione del regolatore, soprattutto con riferimento ai rischi di sostenibilità sociale e ambientale (EBA, 2019). Più in dettaglio, le raccomandazioni del regolatore suggeriscono l'opportunità di inserire nell'analisi strategica anche l'analisi dei diversi possibili scenari climatici con l'obiettivo, non tanto di giungere a stime e previsioni precise, ma di valutare le eventuali criticità del modello imprenditoriale della banca, ovvero la sua resilienza, e adottare decisioni strategiche che siano informate e coerenti (EBA, 2019).

2.3.2.3 Una nota organizzativa

Un ultimo aspetto relativo all'implementazione dell'ISAAP riguarda l'identificazione dei soggetti preposti a svolgere questa attività di autovalutazione. Pur rimandando alla parte successiva per una trattazione estesa del tema, si ritiene opportuno evidenziare i rischi connessi alla possibile coincidenza di ruoli tra chi elabora la strategia, la valuta e la attua. Come osservato da Mc Connell (2012) a proposito del caso Lehman: "The lack of maturity in the discipline stems, in part, from a fundamental conflict of interest in that the "board and management" own a firm's strategy but that they are at the same time also responsible for implementing the strategy and managing the strategic risks. There is no independent review of the strategic risks taken by many firms, which constitutes a serious deficiency in corporate governance, particularly, as in the case of Lehman, where the CEO (who proposed the strategy) was chairman (who approved it)."⁴⁹

Ci si domanda pertanto quale debba essere il grado di indipendenza rispetto alle funzioni/figure maggiormente coinvolte nel processo strategico (CFO, CRO, CEO) dell'unità a cui assegnare il compito di valutare: a) la qualità del processo strategico; b) la solidità del BM; c) l'efficacia e la sostenibilità della strategia; d) l'entità dei relativi rischi.

Tale unità organizzativa dovrebbe svolgere all'interno della banca lo stesso ruolo che il supervisor compie quando conduce la propria BMA nello Srep: in pratica, è chiamata a svolgere una vera e propria funzione di "challenge interno" a supporto anche dell'attività di supervisione strategica svolta dagli organi di governo. In tal modo la banca non solo sarebbe in grado di "anticipare" e "simulare" l'analisi del supervisor, ma ancora di più riuscirebbe a realizzare i benefici di ordine gestionale conseguenti a una più attenta verifica della qualità della propria strategia.

⁴⁸ E' per questo, per riferirsi ad alcuni esempi portati dalla letteratura in discorso, che si mangiano le noccioline togliendosi l'appetito per il successivo pranzo, ben più succulento oppure si rimanda fino alla scadenza la consegna degli assignment nei corsi universitari, che risultano così affrettati e di minore qualità.

⁴⁹ Cfr. Patrick McConnell, Lehman. A case of strategic risk, in Journal. The Capco Institute Journal of Financial Transformation, Cass. Capco Institute Paper Series on Risk, #34, 03.2012, pp. 51-62.

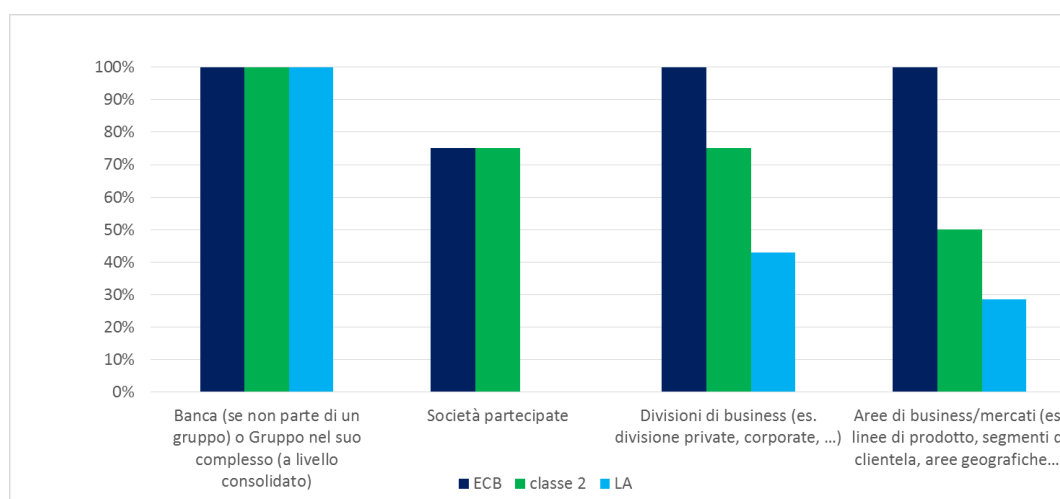
Nella prospettiva indicata, questo ruolo di “challenge interno” assume un’importanza tale da richiedere probabilmente a molte banche di mettere in atto uno sforzo di cambiamento organizzativo, individuando attori, processi e strumenti in grado di raggiungere gli obiettivi indicati. Il problema non è così banale, visto che il soggetto chiamato a svolgere i compiti indicati deve possedere competenze adeguate tanto nel campo dell’analisi organizzativa e di processo quanto in quello dell’analisi strategica.

2.3.3 L’analisi del Business Model: logiche, strumenti e processi. L’esperienza delle banche⁵⁰

In questo paragrafo illustriamo le prassi seguite dalle banche italiane nello svolgimento della BMA. L’analisi che segue si basa principalmente sui dati raccolti tramite l’indagine su questionario erogata a un campione di banche italiane nonché attraverso colloqui individuali con alcune banche.

Un primo aspetto cruciale dell’analisi del business model è rappresentato dall’articolazione dell’analisi stessa, ovvero dal livello al quale l’analisi viene svolta: intera banca, divisione di affari, area di business, linea di business. Da un lato, da tale scelta dipende il grado di granularità e di dettaglio dell’analisi stessa nonché la sua complessità, dall’altro lato, la scelta stessa dipende da una pluralità di aspetti propri di ciascuna banca, tra cui in primis, la complessità, la dimensione e diversificazione dell’attività svolta. In aggiunta a ciò la capacità di effettuare analisi a livelli dell’organizzazione inferiori richiede una disponibilità di dati che in molti casi implica la necessità di effettuare significativi investimenti in sistemi informativi.

Figura 30 - Dimensioni di approfondimento (Domanda 16)



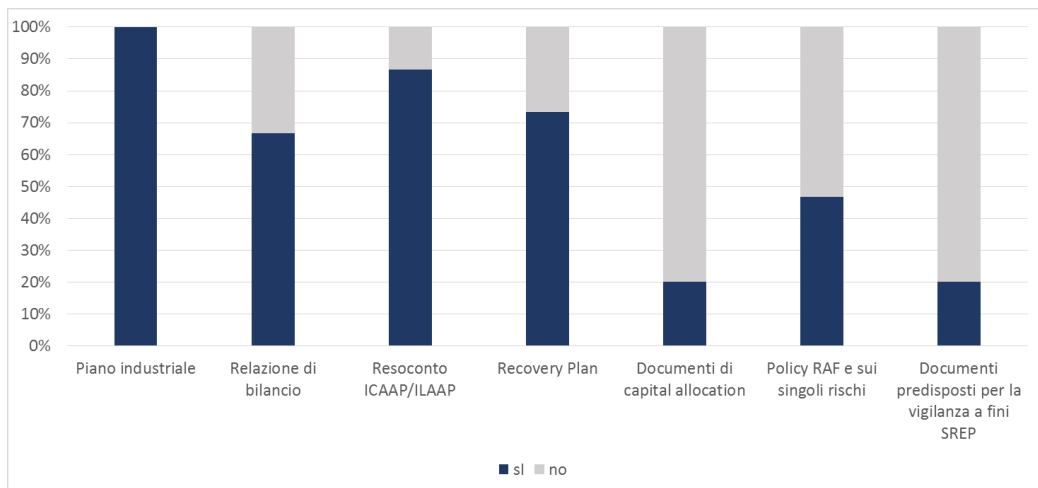
In linea con queste considerazioni, la totalità delle banche ECB articolano le analisi del modello di business fino a livello di aree di mercato (Figura 30). La granularità dell’analisi si riduce al diminuire della dimensione della banca. Numerose delle banche di classe 2 articolano l’analisi a livello di divisione e di “legal entity”, scelta quest’ultima che rappresenta il risultato del processo di aggregazione e di crescita esterna seguito negli anni da queste banche. La maggior parte delle banche più piccole concentra l’analisi a livello di intera banca e tale soluzione appare coerente con la loro minore dimensione e complessità. Peraltro, come indicato da talune banche di maggiore dimensione, lo spostamento del focus dell’attività di pianificazione strategica e di controllo di gestione dalle ‘legal entities’ alle business unit è dovuto alle sollecitazioni in tal senso da parte dell’autorità di vigilanza.

Il piano strategico rappresenta per tutte le banche il documento dove è presente un’analisi formalizzata del business model, che è presente, con poche eccezioni, anche nel resoconto ICAAP / ILAAP. (Figura 31)

⁵⁰ Questo paragrafo è a cura di Prometeia, Doriana Cucinelli e Antonella Trocino

Per le banche di maggiori dimensioni (ECB e classe) viene in alcuni casi sviluppata anche nei documenti di capital allocation, mentre è quasi sempre presente all'interno del Recovery Plan, funzionale all'individuazione del core business lines e delle critical function.

Figura 31 – Documenti in cui è presente l'analisi formalizzata del business model (domanda 15)



Con riferimento agli aspetti che le banche prendono in esame nell'analisi del modello di business, la prima evidenza significativa è che le dimensioni quantitative in generale vengono maggiormente approfondite rispetto a quelle qualitative (Figura 32). In secondo luogo, emerge un divario nel grado di approfondimento dell'analisi tra le banche vigilate dalla BCE e le banche vigilate dalle autorità nazionali. Va peraltro osservato che, anche nei punteggi attribuiti alle singole variabili (Figura 33), si riscontra una notevole variabilità per le banche di classe 2 e per quelle di più ridotte dimensioni, mentre i punteggi assegnati dalle banche vigilate dalla BCE sono molto più omogenei presumibilmente. Questa differenza si spiega verosimilmente con il fatto che le banche ECB le linee guida in tema di analisi del BM sono vincolanti.

Figura 32 – Dimensioni di analisi approfondite (Domanda 17)

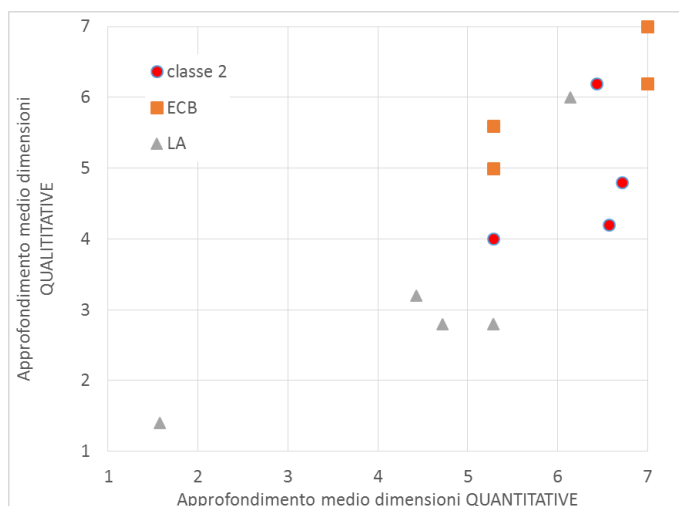


Figura 33 – Dimensioni di analisi approfondite (Domanda 17)

	Media Campione	Delta rispetto a media campione		
		ECB	classe 2	LA
Valutazione media: min 1, max 7				
Dimensioni quantitative				
Struttura del funding*	5,3	↑	↗	↓
Grado di liquidità	5,5	↗	↗	↘
Patrimonializzazione	5,9	↗	↗	↘
Concentrazione dell'attivo/passivo	4,4	↗	→	→
Redditività complessiva (es. ROA, ecc.)	5,9	↗	↗	↘
Scomposizione del reddito	5,9	→	→	↘
Rischiosità	5,8	→	↗	→
Evoluzione NPL	6,0	↑	↗	↘
Dimensioni qualitative				
Qualità delle risorse interne (IT, HR)	4,1	↑	→	↘
Qualità delle relazioni di clientela (brand, loyalty, ecc.)	4,3	↑	↗	↓
Vantaggio competitivo (FCS e posizionamento rispetto ai concorrenti)	4,6	↑	→	↘
Determinanti chiave strategico-competitive del BM [^]	4,4	↑	↗	↘
Determinanti chiave organizzative del BM [^]	4,2	↑	↗	↘

*livello di indebitamento, livello di dipendenza dai mercati all'ingrosso, grado di trasformazione delle scadenze

[^] forza, sostenibilità, vulnerabilità

> +1,25
 +0,5 << +1,25
 - 0,5 << +0,5
 -1,25 << -0,5
 < -1,25

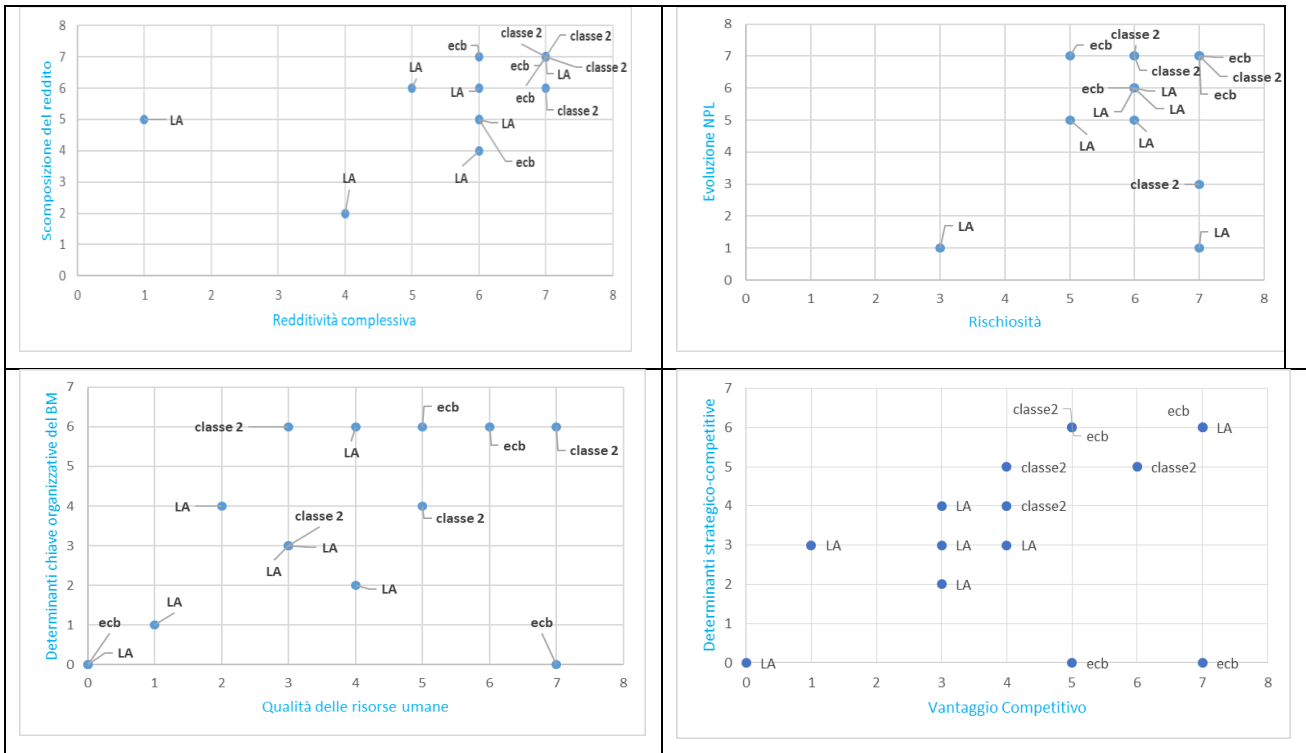
Entrando nel dettaglio delle singole dimensioni quantitative (Figura 33) quelle maggiormente considerate dalla generalità dei rispondenti sono il livello di patrimonializzazione, la redditività complessiva e la scomposizione del reddito. Una particolare attenzione viene posta anche all'evoluzione dei non-performing loans (NPL) che rappresenta indubbiamente un fenomeno strettamente collegato con la fase congiunturale e dalla 'guidance' del regolatore e supervisore a livello sia internazionale sia nazionale. Per contro le variabili relativamente meno approfondite risultano quelle della struttura del funding e in particolare della concentrazione attivo e passivo (l'unica ad avere un punteggio sotto il 5). Si noti però che quest'ultima variabile assume un rilievo particolare in chiave di rischio strategico: una eccessiva concentrazione potrebbe infatti segnalare un elemento di vulnerabilità del modello di business.

Per quanto riguarda le dimensioni qualitative, in generale, quelle più approfondite sono la posizione competitiva dell'intermediario e le determinanti strategico-competitive del BM; in generale emerge inoltre una relativa prevalenza degli aspetti relativi al rapporto con l'esterno (concorrenti, clientela, ecc.) rispetto alle variabili 'interne', come la qualità delle risorse umane e le dimensioni organizzative. Il minor grado di approfondimento dedicato all'analisi delle variabili qualitative è da imputarsi in certa misura alla difficoltà, soprattutto per le banche di minori dimensioni di disporre dei dati necessari. Nel caso delle banche sottoposte alla vigilanza dell'ECB, si segnala la sollecitazione da parte del supervisore a includere nel processo di pianificazione anche le variabili qualitative, e in particolare quelle connesse ai rischi di tipo cyber e ambientale. Nel caso in cui queste variabili non possano essere modellate per l'assenza dei dati, viene comunque effettuata una valutazione basata sulla matrice "probabilità di manifestazione/entità degli impatti".

Emerge una "coerenza" nell'approfondimento di dimensioni di analisi "contigue": redditività complessiva e scomposizione del reddito (inclusa l'evoluzione del margine, commissioni e cost income) hanno una buona correlazione e in particolare per le banche vigilate dalla BCE e quelle di classe 2 si evidenziano elevati livelli di approfondimento per entrambe le dimensioni (Figura 34). Meno lineare è la relazione tra rischiosità (che per tutti rappresenta un elemento di elevato approfondimento) e evoluzione degli NPL essendo questi ultimi una componente dei rischi rilevanti, che può assumere un peso anche molto diverso in funzione del modello di business adottato dalle banche rispondenti.

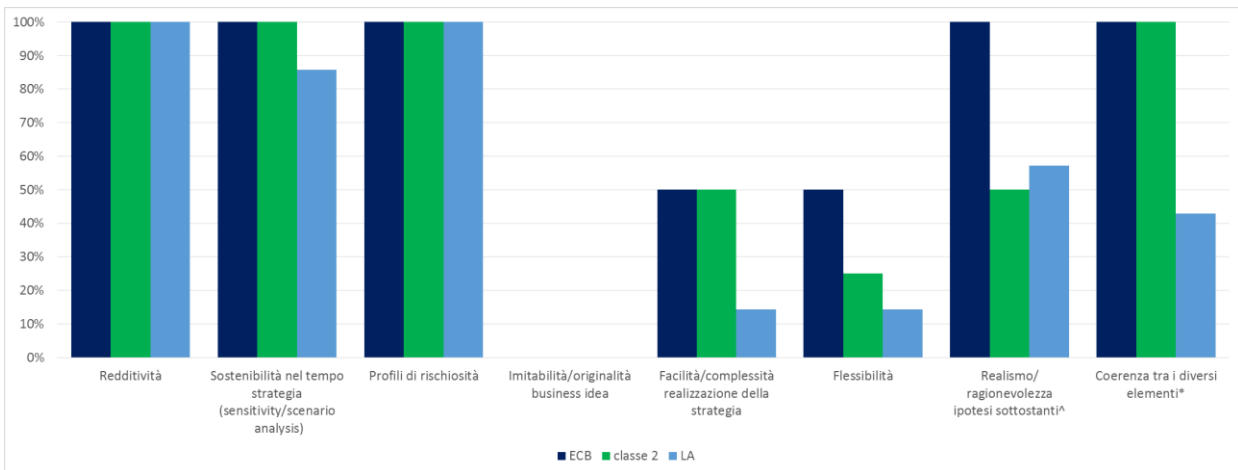
Nel caso delle dimensioni qualitative "interne" non emerge una relazione forte nel grado di approfondimento di variabili "contigue" che appaiono caratterizzate da un'elevata variabilità. Ciò conferma la minore robustezza dell'analisi di questi aspetti e pertanto ambiti di miglioramento nel processo di autovalutazione.

Figura 34 - Relazione tra dimensioni di analisi (Domanda 17)



La figura 35 riporta i risultati relativi alle caratteristiche del modello di business oggetto di esplicita valutazione. Sostanzialmente tutti gli istituti valutano il profilo di redditività, sostenibilità della strategia e rischio (vulnerabilità), anche perché espressamente considerati nelle Linee Guida EBA. Le banche maggiori esprimono anche valutazioni di realismo delle ipotesi e coerenza tra i diversi elementi che caratterizzano la strategia aziendale e in misura minore sulla facilità nella realizzazione della strategia e flessibilità della stessa. Le banche minori prestano invece minore attenzione a tali aspetti. L'imitabilità e l'originalità della business idea non viene valutata esplicitamente da nessuno dei rispondenti.

Figura 35 – Profili qualitativi per cui viene espressa una valutazione esplicita (Domanda 18)

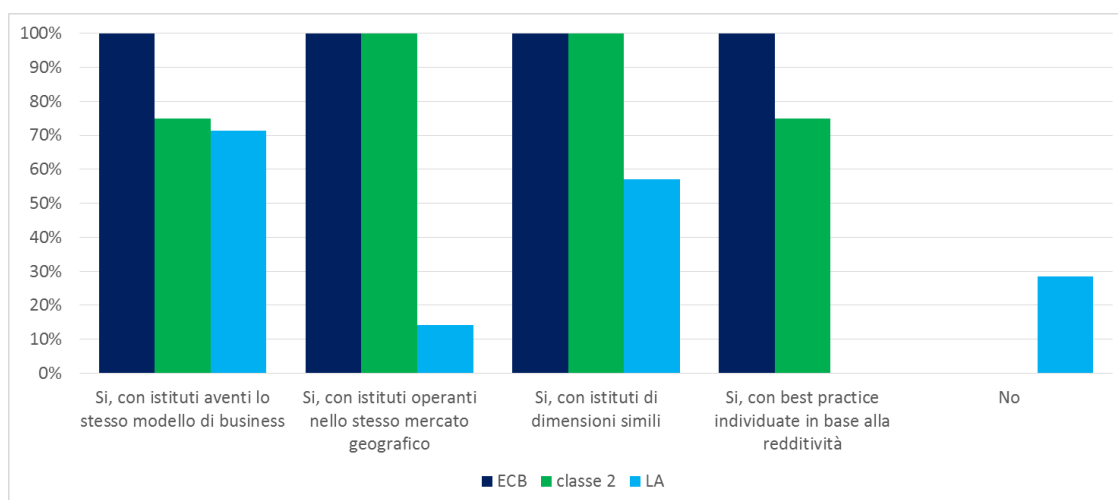


All'interno del Single Supervisory Mechanism (SSM), lo SREP richiede all'Autorità di Vigilanza di effettuare una valutazione sulla rischio di ogni intermediario finanziario in merito a diversi aspetti della propria attività, tra cui la sostenibilità del proprio modello di business in un orizzonte di breve (1 anno) e medio termine (3 anni). Ad ogni banca vigilata viene assegnato uno *score*, che può condurre l'Autorità a richiedere alla banca adeguamenti all propria dotazione patrimoniale e di liquidità. Il principio di proporzionalità è riconosciuto dallo SREP raggruppando le banche in quattro categorie, in base a: dimensione; attività *cross border*; specializzazione; complessità organizzativa e del business.

Dallo SREP proviene quindi un significativo impulso per la banca ad effettuare una sistematica attività di *peer analysis* lungo le dimensioni che caratterizzano le diverse strategie di business, entro un perimetro geografico non più nazionale ma europeo. Alla luce dai risultati della Survey condotta sulle banche intervistate, tale impulso appare rilevante sia per le banche vigilate di classe 1 e 2, che risultano ad uno stadio più avanzato nell'adozione di metodologie sistematiche di analisi del modello di business, ma anche e soprattutto per le *Locally Significant Institutions*, che hanno ampi margini di sviluppo di un approccio formale di definizione e valutazione del proprio *business model* e di *benchmarking* con i propri *peer*.

In particolare (Figura 36) le banche maggiori sembrano effettuare una analisi comparata completa e “modulare”, utilizzando tutte i principali criteri di individuazione dei peer group. Al contrario, le banche di minori dimensioni si confrontano principalmente con banche aventi lo stesso modello di business e secondariamente con banche di dimensione simile. Il 30% di esse inoltre non effettua nessuna analisi comparata.

Figura 36 – Peer Group per business model analysis (Domanda 19)



2.3.4 Gli impatti della normativa sul cambiamento dei processi di analisi del Business Model⁵¹

L’analisi e la valutazione critica del proprio business model hanno innegabilmente subito una crescita di importanza in seguito alla formalizzazione del nuovo processo SREP così come definito nelle linee guida dell’EBA. La considerazione dei profili di sostenibilità della strategia e di qualità della redditività all’interno delle più ampie valutazioni prudenziali della Vigilanza, ha costretto gli istituti, in particolare quelli per i quali lo SREP è svolto con un maggior livello di approfondimento, a implementare significativamente il processo di analisi.

Dall’indagine svolta sul campione (Figura 14), gli aspetti di maggiore formalizzazione dei contenuti e approfondimento delle analisi risultano essere quelli maggiormente rilevanti per le banche vigilate BCE. Anche la struttura organizzativa ha subito cambiamenti, con l’assegnazione di nuovi compiti alle funzioni. È proprio all’interno di tale gruppo di banche che l’introduzione del nuovo SREP ha richiesto il maggior cambiamento in termini di processi e risorse dedicate, con la previsione di risorse appositamente destinate alla business model analysis, e un maggior coinvolgimento sia delle funzioni tecniche, sia del management.

Al contrario, per il 50% delle banche di classe 2 e per più del 40% delle banche sottoposte alla vigilanza nazionale l’introduzione della BMA non ha prodotto effetti significativi. I cambiamenti più significativi per tale categoria di banche sono il maggior coinvolgimento delle funzioni di controllo e il maggior approfondimento dell’analisi (entrambi comunque di poco superiori al 40%).

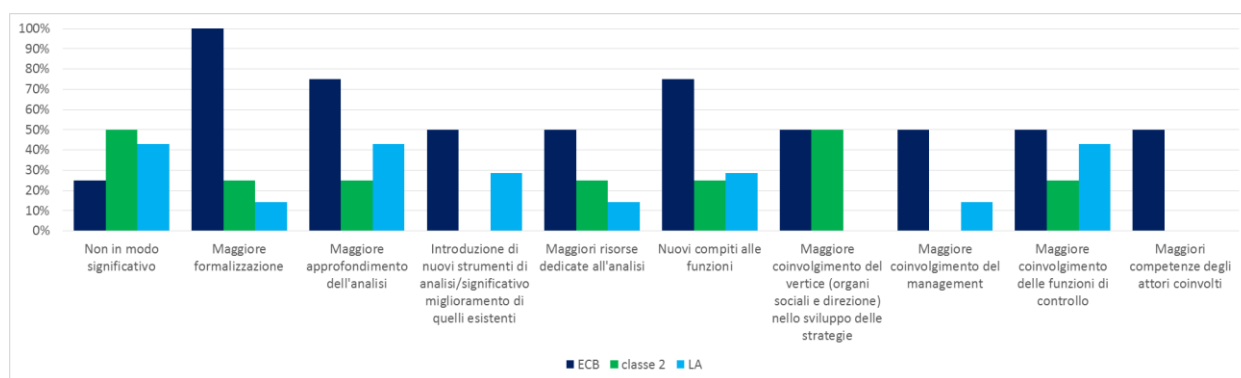
Nonostante partano da livelli di maturità dei propri sistemi di pianificazione con ogni probabilità più elevati, le banche sottoposte alla vigilanza della BCE sono quelle che hanno investito di più nel miglioramento di tali sistemi per allinearli alle indicazioni del regolatore. Tale constatazione apre la strada a due ulteriori riflessioni. Innanzitutto, si conferma il ruolo del

⁵¹ Questo paragrafo è a cura di Prometeia, Doriana Cucinelli e Antonella Trocino.

regolatore come agente di cambiamento della gestione bancaria, e di stimolo all'adozione di strumenti gestionali più avanzati. Secondariamente, da ciò consegue che il gap nella capacità di analisi strategica tra grandi e piccole banche è destinato ad ampliarsi ulteriormente. Si noti a tal proposito che il grado di complessità della banca, e le connesse esigenze di sistemi manageriali più sofisticati, non sembrano essere motivo sufficiente per giustificare tale divario. E' evidente infatti che il rischio di scegliere un modello di business non adeguato, rischio che cresce se l'analisi e la valutazione di tale modello sono superficiali, riguarda le piccole banche al pari delle grandi.

E' certamente vero che la mancata applicabilità della BMA europea alle banche non vigilate BCE ne attutisce gli effetti come driver diretto di cambiamento; è però anche vero che essa potrebbe opportunamente essere usata dalle banche piccole come un utile spunto per migliorare il proprio processo di pianificazione. Esso infatti da un lato è sempre più centrale nella gestione delle banche odierne, dall'altro viene ritenuto dalle banche di minore dimensione come non completamente adeguato (si vedano le risposte fornite alle domande 20 e 21).

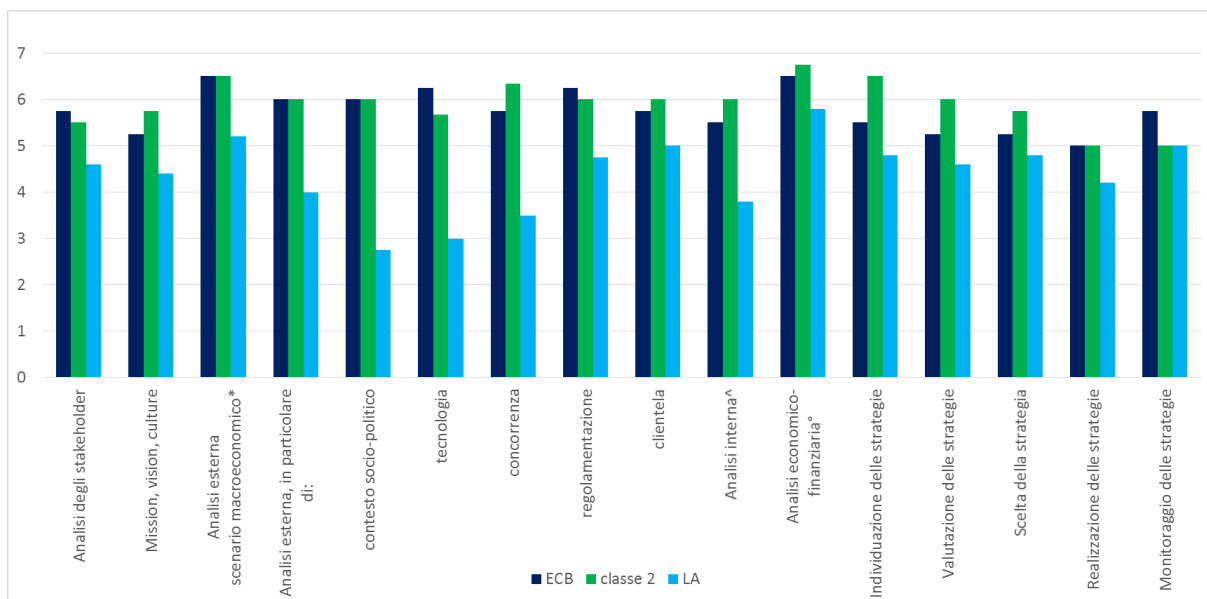
Figura 37 – Cambiamenti indotti dall'introduzione della BMA nello SREP (Domanda 20)



Il maggiore focus della Vigilanza non più soltanto sui profili di rischio potenzialmente impattanti su capitale e liquidità ma anche sugli aspetti di business, ha portato a galla anche considerazioni sul futuro dell'industria e sulle prospettive di lungo termine. Se gli aspetti tradizionali relativi all'analisi economico-finanziaria e allo scenario esterno sono ritenuti trasversalmente importanti nell'ambito della pianificazione degli istituti, un focus crescente tra le banche maggiori è legato alle relazioni con il contesto tecnologico, concorrenziale e socio-politico.

In pratica, le banche vigilate BCE e quelle di classe 2 ritengono tutte le fasi del processo di pianificazione come importanti (punteggio sempre da 5 in su) e senza grandi divari tra le stesse. Diversa è la valutazione delle banche più piccole, che danno rilevanza relativamente bassa ad alcune fasi (analisi della concorrenza, della tecnologia, del contesto socio-politico, analisi interna). Non è chiaro perché tali fattori siano ritenuti poco importanti, al di là della sofisticatezza e dell'approfondimento delle analisi condotte sugli stessi (Figura 15).

Figura 38 – Importanza attribuita alle fasi della pianificazione strategica (Domanda 21)



Il rilievo degli aspetti quantitativi emerge anche leggendo le fasi su cui viene riconosciuta maggiore “importanza” da parte di tutti gli istituti: scenario e analisi economico-finanziaria; mentre minore importanza è in generale attribuita all’analisi interna e alle componenti “soft” di analisi esterna.

In particolare per le banche di minori dimensioni sembra esserci un gap rilevante tra l’importanza attribuita alle fasi di analisi e quella (più contenuta) attribuita alla realizzazione e al monitoraggio dell’implementazione delle strategie.

I maggiori passi in avanti in termini di qualità delle analisi sono stati fatti nell’ambito della realizzazione e del monitoraggio delle strategie per quanto riguarda le banche di Classe 2 e nell’ambito dell’analisi degli stakeholder e del contesto esterno per le banche vigilate BCE.

Dal questionario emerge inoltre che, dopo la BMA dello SREP, in media le banche più grandi valutano maggiormente la qualità della loro analisi degli stakeholder e aspetti esterni come la tecnologia, la regolamentazione, il monitoraggio e la realizzazione delle loro strategie.

Per le banche ECB, in generale le fasi più importanti sono quelle a cui viene riconosciuta anche maggiore qualità anche per effetto dell’introduzione della BMA: si nota infatti per le dimensioni più importanti lo shift verso l’alto sulla diagonale (figg.39 e 40).

Figura 39 – Importanza e qualità ante SREP (Domanda 21)

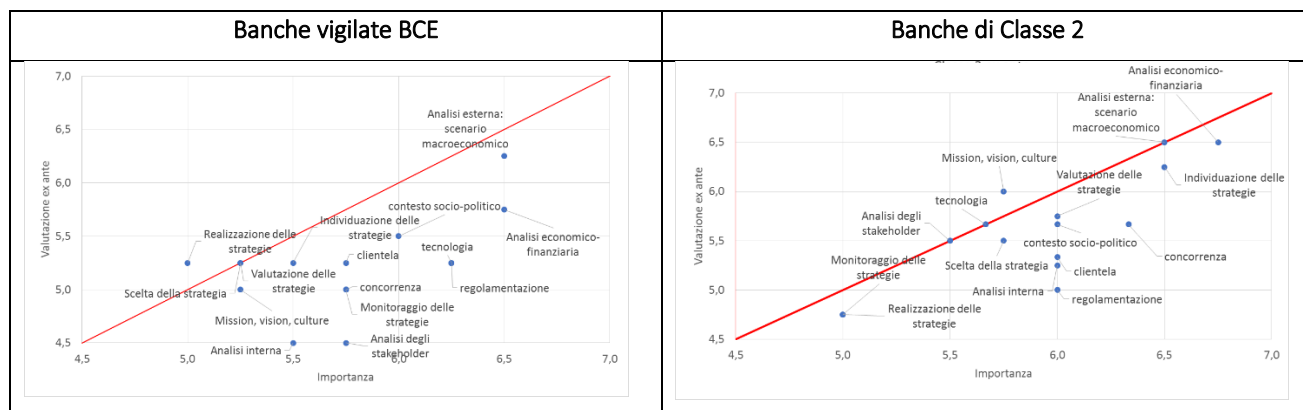
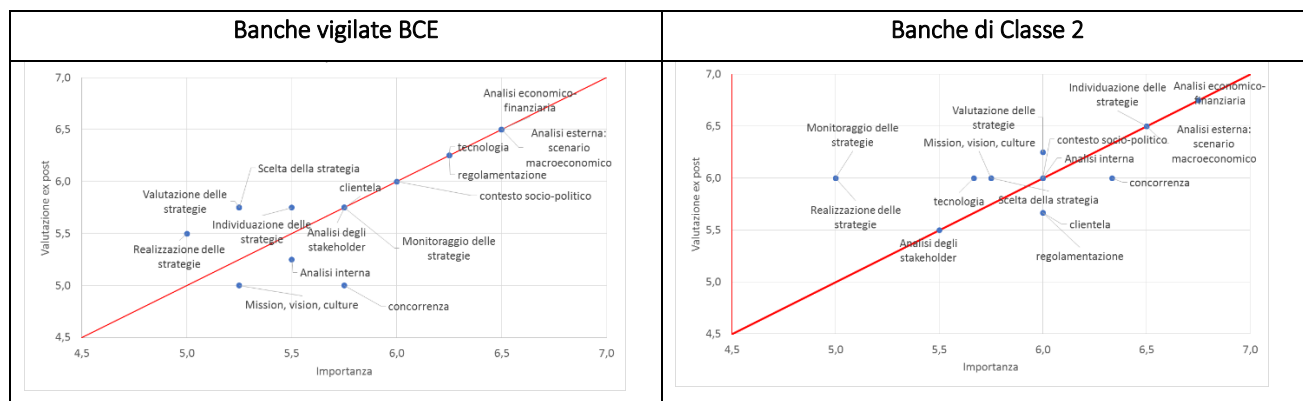


Figura 40 - Importanza e qualità post SREP (Domanda 21)

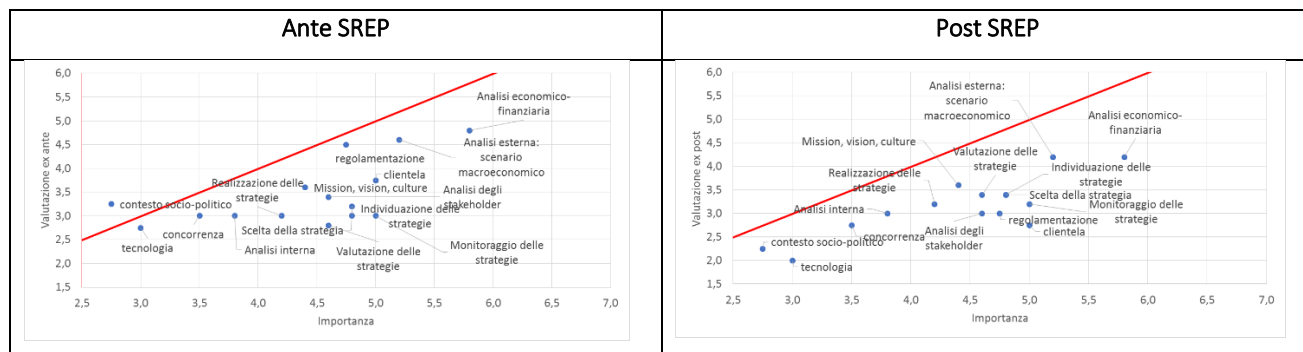


Analogo comportamento si riscontra in generale per le banche di classe 2, che evidenziano una maggiore attenzione alla qualità delle fasi del processo di pianificazione ritenute importanti post introduzione dello SREP.

Pur con differenziazioni al proprio interno, le banche di minori dimensioni hanno complessivamente un posizionamento molto diverso, e non sembrano influenzate dall’emanazione della normativa sulla BMA ancora non vincolante per loro (Figura 41).

Si conferma quindi lo scarso impatto dei nuovi orientamenti di vigilanza europea sul processo di pianificazione delle banche più piccole e a vigilanza nazionale. In alcuni casi, la qualità delle fasi di tale processo addirittura peggiora rispetto al periodo precedente l’introduzione della BMA. E’ poi visivamente abbastanza evidente come nel caso di tale categoria di banche dominino praticamente sempre i gap negativi, che indicano come la qualità della fase sia valutata, nella scala 1-7, come inferiore alla sua importanza.

Figura 41 – Banche di minori dimensioni – Importanza e qualità (Domanda 21)



Complessivamente:

- Si riducono i gap tra importanza e qualità della fase: la qualità migliora sempre e le combinazioni importanza/qualità non sono più in prevalenza sotto la retta.
- Aumenta la correlazione post BMA tra importanza e qualità, rispetto a quella pre BMA (quest’ultima tra l’altro prima non sembra così elevata). Se è così, questo sembra un risultato di notevole rilievo. Significherebbe che un processo di pianificazione strategica/BMA disegnato e realizzato meglio (anche grazie alle indicazioni del regolatore) riduce i gap, sia positivi sia negativi, tra importanza delle diverse fasi e qualità nello svolgerle.

E’ anche significativo sottolineare come per le banche BCE e quelle classe 2:

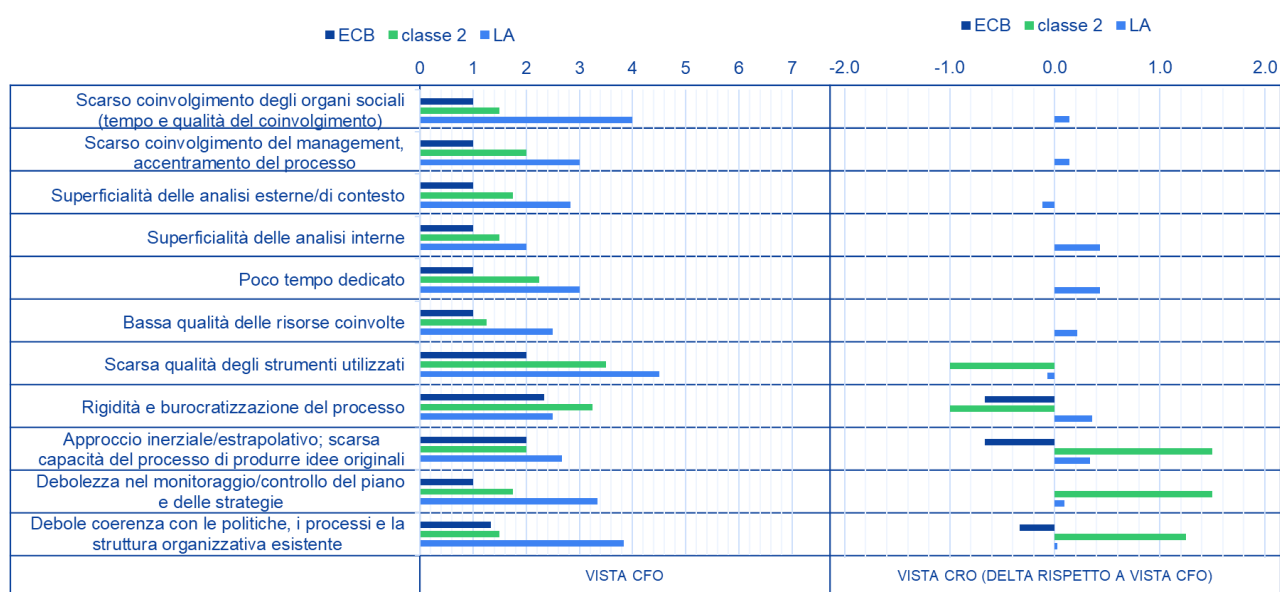
- tutte le fasi migliorano in qualità con la BMA (in 2-3 casi restano costanti);
- i miglioramenti maggiori si hanno per le fasi di minore qualità.

All'interno del campione sono state rilevate anche le criticità principali che permangono nel processo di pianificazione strategica, evidenziate secondo il punto di vista del CFO e secondo quello del CRO (Figura 42).

Sotto tutti i profili considerati, le banche più grandi segnalano bassi livelli di criticità percepita, mentre quelle medie e soprattutto quelle piccole evidenziano maggiori problematiche.

Un aspetto identificato trasversalmente dall'area CFO come maggiormente critico (seppure con gradi diversi tra le diverse classi di istituti) è quello della qualità degli strumenti utilizzati. Le banche maggiori evidenziano anche, dal lato del CFO, una eccessiva rigidità e burocratizzazione del processo; è interessante notare come dal lato CRO la percezione di tale elemento sia meno significativa, probabilmente anche per la maggior familiarità della direzione risk management nella gestione di workflow strutturati nell'ambito di altri processi di vigilanza. Le banche di classe 2 evidenziano anche, dal lato del CRO più che da quello del CFO, una sostanziale debolezza nella qualità del processo, nella sua capacità di monitoraggio e controllo del piano e nella coerenza con strutture e processi interni alla banca. Questo aspetto può derivare anche dalla crescente importanza che l'analisi del business model sta assumendo anche negli istituti di media dimensione, unita al ritardo con cui questa è stata implementata e integrata nei processi già esistenti.

Figura 42 – Criticità del processo di pianificazione strategica (Domanda 22)



2.4 Rischio strategico e di business model⁵²

2.4.1 Il rischio strategico: elementi introduttivi e definatori

2.4.1.1 Introduzione⁵³

Il rischio strategico (RS) sta assumendo crescente importanza all'interno del settore bancario. Già presente tra gli "altri rischi" di secondo pilastro ai sensi delle normative nazionali (Banca d'Italia, 2013, Titolo 3, Capitolo 1, Allegato A), esso ha trovato rinnovata centralità con l'avvio del meccanismo di vigilanza Europea (SSM), che nel proprio SREP ha inserito un'apposita sezione dedicata all'analisi della strategia e del modello di business (Business Model Analysis o BMA), nonché dei correlati rischi.

Il supervisore ha riconosciuto che negli ultimi anni il rischio strategico è aumentato in misura significativa, in conseguenza dell'accresciuta competitività dei mercati e della grande crisi finanziaria. Quando l'ambiente competitivo è relativamente stabile, i rischi sono prevalentemente di natura tecnica e riguardano l'equilibrio economico delle operazioni poste in essere. Se, al contrario, la concorrenzialità del mercato è elevata, il rischio di sbagliare le scelte strategiche diventa relativamente più rilevante. Siccome tali scelte si collocano a monte di quelle tecnico-operative e quantomeno in parte le determinano, esse assumono un peso decisivo nel determinare i risultati finanziari. Per certi versi, il regolatore riconosce di aver sottovalutato il rischio strategico e attraverso la BMA intende correggere i propri comportamenti⁵⁴.

Ai cambiamenti nel contesto di mercato e nelle richieste del regolatore si contrappongono pratiche aziendali non sempre adeguate. Spesso accade che il RS venga valutato senza gli approfondimenti e la sistematicità necessari, e che la funzione di Risk Management dia la priorità ai rischi tecnici, in quanto più facilmente misurabili. Tale funzione potrebbe cadere facilmente vittima, considerate anche le sue competenze tipiche, del classico "bias di misurazione", che spinge a concentrare l'attenzione sui fenomeni più facilmente o oggettivamente misurabili, a scapito di altri che pur non presentando tale caratteristica potrebbero però rivelarsi più importanti.

Purtroppo i riferimenti teorici non forniscono sempre un aiuto sufficiente. La dottrina di *strategic planning* e *strategic management* non ha sviluppato in modo sistematico il tema del RS. Il libro di Lorange del 1980, una sorta di *reference book* sulla pianificazione strategica, dedica un solo paragrafo all'argomento, dove sostiene che l'esposizione al RS dipende da due fattori: l'esposizione a eventi esterni, che possono essere previsti con vari gradi di certezza, e il grado di flessibilità manageriale nel rispondere a tali eventi (Lorange, 1980, pp. 116-122). Gli eventi vengono classificati a seconda del loro grado di prevedibilità e della capacità di risposta dell'impresa. Dalla combinazione di queste due dimensioni dipende il livello di esposizione al RS: alto per eventi poco prevedibili e difficilmente gestibili dall'organizzazione; basso nella situazione opposta; medio negli altri casi.

La letteratura ha sviluppato svariati modelli utili alla scelta della strategia. Si pensi a puro titolo esemplificativo alla SWOT Analysis, alle matrici di portafoglio strategico (attrattività del mercato/forza competitiva dell'impresa), alle Cinque Forze Competitive e alla Catena del Valore di Porter, alle mappe di posizionamento, alla Balanced Scorecard di Kaplan-Norton e a tanti altri. Sono modelli di natura concettuale e forniscono criteri per analizzare il mercato e individuare la strategia migliore. I fattori rilevanti che servono da input alle decisioni (attrattività del mercato, forze e debolezze dell'impresa, opportunità e minacce del mercato, intensità delle forze competitive del settore) vengono valutati in modo per lo più soggettivo e qualitativo, sono frutto di stime e previsioni e tale considerazione spiega le scelte metodologiche che caratterizzano l'ISAAP (si veda in particolare il par. 2.3).

⁵² Il paragrafo 2.4 è a cura di Marco Di Antonio, ad eccezione dei sotto-paragrafi 2.4.2.1 e 2.4.3

⁵³ Per una trattazione più ampia e dettagliata dei temi di questo paragrafo, si veda M. Di Antonio, "Il rischio strategico nelle banche: un framework concettuale", in *Bancaria*, n. 9, 2019.

⁵⁴ In merito alla sottovalutazione del RS e alle sue ragioni, si legga il seguente passo della Financial Service Authority, contenuto nel documento di analisi del fallimento della Royal Bank of Scotland (FSA, 2011): "The prevailing FSA philosophy and approach were that strategy, business models and key business decisions were matters for firm's senior management and boards... (And the regulator's mandate) did not define it as part of supervision's role to question the overall business strategy. As a result supervisors did not always reach their own judgements on the key business challenges and strategic risks in firm's business models, based on in-depth, rigorous review involving specialists where appropriate".

Nessuno di tali modelli incorpora però in modo sistematico e formalizzato il rischio che la strategia scelta in base a tali criteri si riveli sbagliata. Spesso l'esistenza del rischio viene segnalata, ma esso non viene in nessun modo quantificato. Si pensi alle osservazioni di Porter in merito al pericolo di "restare in mezzo al guado" nella scelta tra il vantaggio competitivo di costo e quello di differenziazione, oppure al mancato sviluppo delle sinergie in una strategia di diversificazione correlata. Per fare un altro esempio, anche la scelta tra essere first mover o follower nella strategia di innovazione viene raramente affrontata attraverso la valutazione e il confronto della redditività prevista e del rischio delle due opzioni.

2.4.1.1.1 Il Rischio strategico nella visione della regolamentazione, degli organismi di settore e della dottrina

Una delle prime difficoltà che si incontrano nell'affrontare in modo sistematico il rischio in esame deriva dal fatto che non vi è ancora soddisfacente chiarezza e unanimità di vedute sulla sua definizione. Nel linguaggio aziendale e in quello accademico si intrecciano e confondono i concetti di rischio di business model, rischio di business, rischio strategico, rischio imprenditoriale, rischio commerciale, rischio organizzativo.

Il regolatore ha dato una propria definizione di *strategic risk* nelle Linee guida dello SREP emanate dal CEBS (oggi EBA) nel 2006: lo *strategic risk* è inteso come "*current o prospective risk to earnings and capital arising from changes in the business environment and from adverse business decisions, improper implementation of decisions or lack of responsiveness to changes in the business environment*" (CEBS, 2006).

E' una definizione importante, che si può ritrovare nella maggior parte delle prassi operative e nelle Disposizioni di Vigilanza nazionali. Queste ultime non fanno altro che tradurre nella nostra lingua la definizione del CEBS: "il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo" (Banca d'Italia, 2013, Titolo 3, Capitolo 1, Allegato A).

Nelle Linee Guida sulla BMA si trovano alcune indicazioni sul rischio strategico. Si afferma che le finalità dell'analisi sono quelle di: "valutare i rischi operativi e strategici, nonché stabilire: a) la sostenibilità economica (viability) del modello imprenditoriale dell'ente in base alla sua capacità di generare utili accettabili nel corso dei 12 mesi successivi e b) la sostenibilità della strategia dell'ente in base alla sua capacità di generare utili accettabili su un orizzonte temporale di almeno 3 anni, in funzione dei propri piani strategici e delle previsioni finanziarie" (EBA, 2014, §54).

La sostenibilità della strategia viene a sua volta valutata alla luce di tre fattori:

- "la plausibilità delle ipotesi dell'ente e la performance finanziaria prospettata rispetto al giudizio di vigilanza sul contesto operativo attuale e futuro;
- l'impatto sulla performance finanziaria prospettata del giudizio di vigilanza sul contesto operativo (se esso diverge dall'ipotesi formulata dall'ente);
- il livello di rischio della strategia (ossia la complessità e il grado di ambizione della strategia rispetto al modello imprenditoriale corrente) e la conseguente probabilità di successo basata sulle probabili capacità di esecuzione dell'ente (misurate in funzione del successo dell'ente nell'eseguire precedenti strategie di simile entità o della performance effettuata fino alla data attuale rispetto al piano strategico)" (EBA 2014, § 76).

Infine, l'ultima fase in cui si articola la BMA consiste nell'esplicita valutazione delle principali vulnerabilità cui sono esposti o possono essere esposti il modello imprenditoriale e la strategia dell'ente. A tali fini, vengono elencati i seguenti aspetti:

- la scarsa performance finanziaria attesa;
- il fare affidamento su una strategia non realistica;
- le eccessive concentrazioni o volatilità (ad esempio degli utili);
- l'eccessiva assunzione di rischi;
- le problematiche legate alla struttura di funding e/o
- importanti questioni esterne (ad esempio minacce poste dalla regolamentazione quali l'obbligo del "ring-fencing" per le unità di business).

Oltre al regolatore, anche gli organismi di settore, la consulenza e la dottrina si sono confrontati con il tema della definizione del RS. L'Associazione Italiana Internal Auditor in un proprio Rapporto (AIIA, 2018) considera il rischio strategico e il rischio di business model (BM) come concetti molto simili, riguardanti entrambi il mancato raggiungimento degli obiettivi

strategici⁵⁵; al contrario, il rischio di business viene visto come una componente del RS, legata allo specifico obiettivo della profittabilità.

Sempre con riferimento al mondo del business, ma allargando l'analisi alle imprese di tutti i settori, occorre segnalare l'autorevole e diffuso modello di Enterprise Risk Management elaborato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Co.So.) e rivisto nel giugno del 2017 (COSO, 2017). Tale modello pone un particolare rilievo, tra i vari rischi considerati, a quello strategico. Quest'ultimo non comprende solo quei fattori che possono minare la validità della strategia esistente e i risultati da essa prodotti (*risk to strategy and performance*), ma anche il mancato allineamento della strategia con la missione, la visione e i valori chiave dell'impresa (*possibility of strategy not aligning*), nonché le sue implicazioni, soprattutto in termini di profilo di rischio (*implications from the strategy chosen*).

E' da osservare che alcuni degli approcci presentati, in particolare quelli di AIIA e del CoSo Report, riflettono una prospettiva più ampia di quella del regolatore. Essi non si limitano a considerare il rischio reddituale, cioè l'incapacità della strategia di produrre profitto di breve (viabilità) e di lungo (sostenibilità), ma includono nell'ambito di analisi anche il mancato raggiungimento di obiettivi strategici diversi da quello di profitto. In base a tale approccio rientrerebbe a pieno titolo nel RS, ad esempio, un qualunque evento esterno o interno che impedisse a una banca locale di conseguire i propri obiettivi di operatività in favore del territorio, anche qualora tale banca manifestasse livelli di redditività del tutto soddisfacenti.

Questo approccio pare preferibile a quello più ristretto adottato dal regolatore. Parrebbe opportuno emendare la definizione del CEBS e sostituire i termini: "rischio per il reddito e per il capitale" con quelli: "*rischio di non raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali*".

Venendo infine alla dottrina, l'importante lavoro di McConnell (2016) distingue tre categorie di RS: lo *strategic positioning risk*, relativo ad errori commessi in fase di formulazione della strategia (scelta di un posizionamento strategico sbagliato), lo *strategic execution risk*, relativo ad errori in fase di realizzazione delle scelte strategiche e lo *strategic governance risk*, relativo a carenze nel governo del processo di pianificazione strategica.

Di Antonio (2019) commenta le principali definizioni qui ricordate e ne evidenzia le problematiche: in particolare la difficoltà a tracciare chiari confini tra il rischio di formulazione e quello di realizzazione della strategia oppure tra quest'ultimo (*rischio strategico di implementazione*) e i rischi tecnici e gestionali (*rischio operativo di implementazione*). Non è facile stabilire quando attribuire gli errori di attuazione delle decisioni alla sfera strategica e quando invece a quella tattico-operativa, poiché, in ultima analisi, tutte le scelte di gestione sono funzionali alla realizzazione della strategia.

2.4.1.2 *Rischio strategico e rischio di business*

Un rischio che viene spesso assimilato al rischio strategico è il rischio di business (RdB). In molti casi, i due rischi vengono ritenuti coincidenti (Doff, 2008, con la bibliografia ivi citata).

Il documento del CEBS sopra ricordato definisce invece il RdB come l'insieme dei rischi della banca: oltre a quello strategico si menzionano il rischio di credito, di mercato, di interesse, di liquidità, operativo, reputazionale.

Tuttavia, la definizione di RdB che ha incontrato la maggiore diffusione è quella presente in un documento del Comitato di Basilea (2009): "*the business risk captures the risk to the firm's future earnings, dividend distributions and equity price. In leading practice banks, business risk is more clearly defined as the risk that volumes may decline or margins may shrink, with no opportunity to offset the revenue declines with a reduction in costs. For example, business risk measures the risk that a business may lose value because its customers sharply curtail their activities during a down-turn or because a new entrant takes market share away from the bank. Moreover, this risk increasingly extends beyond balance-sheet items to fee-generating services, such as origination, cash management, asset management, securities underwriting and client advisory services*" (BCBS, 2009).

⁵⁵ Secondo l'AIIA, il rischio di BM si distingue per l'enfasi data al concetto di "modello" (di business), cioè per l'attenzione posta sulla gestione delle molteplici interrelazioni tra i driver strategici, le relative ipotesi di piano, le decisioni e i vincoli derivanti dal RAF, dall'Icaap e dall'Ilaap

Un Discussion Paper della Bundesbank (Chaffai-Dietsch, 2013) propone una definizione simile: “Business risk refers to potential losses due to adverse, unexpected changes in business volume, margins and costs. These losses can be the result of changes in customer preferences, an increase in competitive pressures or other changes in a bank’s environment.”⁵⁶

A ben vedere, inteso in questo modo il RdB può essere assimilato a una sorta di “rischio commerciale”: il rischio che fattori quali avversi andamenti del mercato, cambiamento nelle preferenze dei consumatori, nuovi concorrenti portino a una riduzione dei volumi di vendita, oppure a un abbassamento dei prezzi (riduzione dei livelli commissionali o dei margini unitari di interesse); tutto ciò senza che la riduzione dei costi riesca almeno in parte a compensare tali andamenti negativi. Il RdB così definito non chiama in causa la performance di costo nel suo complesso e l’adeguatezza degli investimenti produttivi, quindi la validità delle strategie di costo e il loro rischio. Il fattore che viene considerato è semplicemente l’incidenza dei costi variabili sul totale; se questa è elevata, la riduzione dei costi connessa alla diminuzione dei volumi ne mitiga in parte l’effetto finale sulla redditività.

Dalla misura del RdB vengono invece esclusi i costi imputabili ai rischi gestionali (rettifiche su crediti, perdite operative, perdite da negoziazione titoli). Tale scelta è coerente con il fatto che all’interno dell’ICAAP e ai fini della determinazione del capitale di vigilanza, questi rischi sono già oggetto di valutazione da parte di appositi modelli di calcolo. E’ proprio per evitare la sovrapposizione con i rischi gestionali e il conseguente *double accounting*, che in sede di misurazione i confini del RS vengono ristretti al solo RdB, cioè al rischio commerciale. Uno dei vantaggi di tale modo di procedere è proprio quello di poter meglio quantificare il rischio, in termini di volatilità degli utili e di *earnings at risk*.

I vantaggi descritti sono preziosi e quindi non si contestano le scelte descritte. Preme solo precisare che, sul piano logico, il rischio commerciale (o di business) è diverso dal RS, in quanto ne costituisce solo una componente. Da un lato, esistono rischi strategici diversi da quello di business o commerciale: si pensi a errori negli interventi di costo/efficientamento, nelle scelte di assunzione del rischio (ad esempio spostare la propria politica degli impieghi dai mutui prime ai mutui subprime oppure cambiare la composizione dell’attivo tra prestiti e titoli), negli investimenti chiave, nelle strategie organizzative, dei sistemi informativi, del personale. D’altro lato, esiste un rischio commerciale che non deriva da scelte strategiche, ma tattico-operative: si pensi all’uso di liste-clienti imprecise per le campagne di vendita o a un’inefficace negoziazione dei prezzi con il cliente.

Tabella 8 - Principali definizioni di rischio strategico e di rischio di business

Fonte	Definizione di Rischio Strategico	Definizione di Rischio di Business (Business Risk)
CEBS (2006)	Manifestazione: il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale Determinanti: derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo	L’insieme dei rischi della banca: oltre a quello strategico si menzionano il rischio di credito, di mercato, di interesse, di liquidità, operativo, reputazionale.
BCBS 2009		Manifestazione: risk to the firm’s future earnings, dividend distributions and equity price. In leading practice banks, business risk is more clearly defined as the risk that volumes may decline or margins may shrink, with no opportunity to offset the revenue declines with a reduction in costs.

⁵⁶ Il Paper così prosegue: “Thus, business risk also corresponds to managerial risks, and it depends on the firm’s capacity to adapt its policy to unexpected events and changes. In banking, business risk is a non-financial risk that is linked to the uncertainty of earnings not associated with financial risks (market, credit, ALM risks) or other types of non-financial risk (operational risk). Banks’ business risk must not overlap with these other risks, nor does it incorporate interest rate risk, default risk or credit risk because these risks are already taken into account in other forms of risk”

Fonte	Definizione di Rischio Strategico	Definizione di Rischio di Business (Business Risk)
Chaffai-Dietsch, 2013 (Deutsche Bundesbank)		Manifestazione: potential losses due to adverse, unexpected changes in business volume, margins and costs. Determinanti: These losses can be the result of changes in customer preferences, an increase in competitive pressures or other changes in a bank's environment
COSO 2017	Manifestazione risk to strategy and performance possibility of strategy not aligning implications from the strategy chosen	
Mc Connel 2016	strategic positioning risk, relativo ad errori commessi in fase di formulazione della strategia strategic execution risk, relativo ad errori in fase di realizzazione delle scelte strategiche strategic governance risk, relativo a carenze nel governo del processo di pianificazione strategica.	
Doff 2008	I 2 rischi coincidono	

2.4.1.3 Rischio strategico e rischio di modello di business

Come si è ampiamente descritto nella parte 1, i concetti di strategia e di modello di business sono differenti. Il primo è ormai ampiamente condiviso, almeno nei suoi contenuti essenziali, anche perché sostenuto da una ormai vasta e consolidata letteratura. Restano ancora aperti numerosi temi di dibattito, relativamente ad esempio: alle modalità di formazione della strategia (che può essere alternativamente il risultato del processo di pianificazione strategica, di adattamento e opportunismo, del carisma e dell'intuizione del leader, di conflitti e negoziazioni politiche tra le funzioni dell'impresa, ecc.); alla sua utilità in contesti di mercato molto complessi e turbolenti; alle caratteristiche che devono assumere tanto la strategia quanto il processo strategico per essere massimamente efficaci (livello di accentramento versus decentramento, rigidità versus flessibilità, sinteticità versus dettaglio nei contenuti, rapidità o profondità di analisi, ecc.). Quanto a contenuti, tuttavia, tendenzialmente tutti concordano sul fatto che la strategia riguardi la definizione degli obiettivi di medio-lungo termine dell'impresa, nonché l'allocazione delle risorse e l'adozione delle azioni necessarie a conseguirli. Ciò che è oggetto di dibattito è piuttosto come arrivare a tali decisioni, a quale livello di dettaglio spingersi, come realizzarle.

Se poi, come nel nostro caso (o in quello del regolatore), si crede che efficaci processi organizzativi svolgano un ruolo chiave nel migliorare tali decisioni, sposando cioè l'approccio della pianificazione rispetto a prospettive alternative di costruzione della strategia (imitazione, improvvisazione e opportunismo, intuizione del leader), anche in tal caso la letteratura di strategic planning è ampia e di grande utilità.

Al contrario di tutto ciò, il concetto di BM è più controverso e ad esempio, come detto nella Parte 1 del presente paper, è inteso in modo molto diverso dal regolatore bancario e dalla letteratura di strategia. Questa diversità di opinioni, oltre che essere ammissibile se motivata, dipende anche dalla relativa novità di tale concetto. Uno dei punti maggiormente condiviso è quello dell'esistenza di una differenza tra i termini di strategia e BM (anche perché altrimenti non si capirebbe la ragione per cui il secondo ha riscontrato un tale "successo").

Da ciò consegue che vi è diversità anche tra i concetti di "rischio strategico" e di "rischio di modello di business". Anche in merito a tale dicotomia esiste una situazione ampiamente asimmetrica, che riguarda questa volta anche il terreno della prassi aziendale oltre che quello della teoria. Gli enti di regolamentazione non forniscono nessuna definizione di rischio di

BM, a differenza di quanto avviene nel caso del rischio strategico e del rischio di business. Di conseguenza anche le pratiche gestionali sembrano ignorare il primo: le banche che hanno risposto al questionario sopra commentato usano diffusamente i concetti di rischio strategico e rischio di business, ma nessuna fa ricorso a quello di rischio di BM.

Le ragioni appena indicate, mancato accordo a livello teorico e assenza di riferimenti a livello normativo e operativo, spiegano perché in questo position paper, e in questa parte in particolare, l'analisi si concentrerà sul rischio strategico, tratterà anche se con minor profondità il rischio di business, e non si soffermerà invece sul rischio di BM.

Nonostante quanto appena detto riteniamo che il position paper fornisca comunque quelli che ci sembrano gli elementi essenziali per il governo di tale rischio. A tali fini, come verrà descritto oltre, i due fondamentali presidi sono costituiti dal capitale e dall'organizzazione (processi e controlli). Nel primo caso, la misurazione del rischio di BM è evidentemente un compito impervio. L'applicazione delle tecniche di earnings at risk che verranno presentate in seguito (ebit at risk) è probabilmente impossibile. Queste tecniche perdono efficacia via via che si sale verso oggetti di misurazione ampi e di cui non sono chiare le determinanti e le relazioni causa-effetto tra di esse; sono applicate con buoni risultati nel caso del rischio di business, perdono efficacia nel caso del rischio strategico, sono probabilmente inapplicabili nel caso del rischio di BM.

Al contrario, nel caso del rischio di BM il presidio organizzativo resta valido, anche se i suoi risultati, è bene ricordarlo, vanno nel senso della mitigazione, non certo dell'annullamento del rischio. A tale proposito, un processo di pianificazione strategica efficace e completo deve dare spazio anche alla valutazione della viabilità e sostenibilità del BM. Quindi BM, la gestione del relativo rischio può essere attuata con gli stessi strumenti con cui viene gestito il rischio strategico e che verranno più oltre descritti. Riteniamo in definitiva che un processo di formulazione e valutazione delle scelte strategiche che sia ben progettato e ben funzionante è in grado di ridurre non solo il rischio di sbagliare strategia, ma anche quello di adottare un BM non più valido e destinato a una più o meno rapida obsolescenza.

Fatte le precisazioni di cui sopra, si cerca ora di fornire un contributo alla definizione del rischio di BM e alla evidenziazione delle sue differenze con il rischio strategico. A parere di chi scrive, il rischio di BM presenta due componenti. Possiamo riferirci alla prima usando in senso proprio il termine "rischio di BM", mentre quando ci riferiamo alla seconda è meglio parlare di "rischi del BM".

La prima componente è quella più pericolosa: essa esprime il rischio di *disruption* del BM ed è determinata da cambiamenti strutturali del contesto esterno. Si tratta della possibilità che il proprio "modo di fare banca" sia reso obsoleto da radicali cambiamenti nella regolamentazione, nella tecnologia, nella domanda della clientela. L'esempio di scuola è rappresentato dall'innovazione tecnologica, che porta con sé nuovi modi di fare banca (online banking, digital banking, platform banking, open banking) che sfidano e minacciano di spiazzare i BM tradizionali.

Il "rischio di BM" si caratterizza perché ha una frequenza molto bassa e produce impatti molto più gravi, che possono portare al dissesto o all'acquisizione della banca; appartiene quindi alla categoria degli eventi con "(very) low frequency, (very) high impact". A differenza di altri rischi catastrofici, le capacità di reazione della banca al suo verificarsi non sono nulle: in molti casi può essere possibile, avendo davanti un po' di tempo, trasformare il proprio BM. Inoltre, si tratta di un rischio difficilmente prevedibile e meno che meno misurabile. Si potrebbe affermare, ricorrendo alla nota classificazione di Knight (1921), che siamo davanti a situazioni di incertezza, più che di rischio. Risulta infatti estremamente difficile non solo assegnare delle probabilità agli eventi futuri di rischio, ma anche solo individuarli. Raramente ad esempio è possibile prevedere quale sarà la tecnologia del futuro.

La seconda componente è invece relativa alla composizione dei rischi gestionali cui è naturalmente esposto un particolare BM e risente dell'andamento di fattori di natura più congiunturale. Ogni BM presenta una determinata struttura di bilancio e una composizione del reddito, che lo espongono a particolari rischi. Così, i risultati di una banca commerciale nazionale dipendono dall'andamento del PIL del Paese e della domanda di credito; una banca locale risente maggiormente dell'andamento dell'economia locale; una banca di investimento è più esposta alla fluttuazione dei mercati, una Fintech è relativamente più soggetta a rischi tecnologici (cyberrisk) o normativi, ecc.. L'andamento avverso di uno dei fattori di rischio sopra citati colpisce in modo differenziato le banche a seconda del rispettivo BM adottato. Le indagini empiriche svolte nel settore bancario, che individuano i BM attraverso l'applicazione di tecniche statistiche basate su dati di bilancio (ad esempio clustering) e analizzano i loro legami con la performance, indagano questa seconda componente del rischio di BM (per una rassegna, si veda Di Antonio, 2018).

I "rischi del BM" hanno una manifestazione più frequente, impatti meno distruttivi e sono più facilmente prevedibili.

Venendo alle differenze con il RS, quest'ultimo appare come un concetto più ampio. Il rischio di BM potrebbe per certi versi essere incluso tra i rischi strategici: la scelta del BM infatti è una scelta strategica, una tra le più importanti. Non vale invece la relazione inversa: esistono rischi strategici che non sono rischi di BM. Si pensi alla decisione di ampliare la rete di filiali in una regione o in un'altra oppure di investire nel sistema informativo X anziché in quello Y oppure ancora di acquisire la società di leasing Alfa invece che quella Beta. Si possono sbagliare investimenti e azioni strategiche senza che questo significhi che il BM adottato è sbagliato.

Infine, anche per evitare complicazioni che non appaiono concettualmente utili, non riteniamo si debba distinguere un rischio di disegno/scelta del BM da un rischio di sua realizzazione, come nel caso della strategia. Mentre infatti disegnare un BM è cosa diversa dal definire una strategia, la concreta implementazione del BM è compito della strategia, e quindi il rischio di realizzazione del BM può essere ricondotto al rischio di realizzazione della strategia.

2.4.1.4 *La definizione di rischio strategico nella prassi delle banche*

L'indagine effettuata presso le banche italiane, attraverso lo strumento del questionario, indica come in prevalenza le banche abbiano fatto proprie le definizioni fornite dai regolatori, sia quella di RS che si rinviene nelle Linee Guida del CEBS sia quella di rischio di business proposta dal Comitato di Basilea.

In particolare la quasi totalità delle banche ha adottato una definizione di RS che riprende testualmente quella del CEBS: "Il rischio strategico, attuale o prospettico, è definito come quel rischio legato a una potenziale flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni e scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo.". In numerosi casi la banca esplicita altresì che gli effetti del rischio strategico sono determinati dal verificarsi di cambiamenti inattesi del contesto che vengono ritenuti eccezionali, come è il caso di innovazioni di tipo disruptive.

Peculiare il caso di una banca di credito cooperativo, per la quale il RS è: "il rischio che le scelte di posizionamento competitivo/strategico sul mercato non producano i risultati attesi, penalizzando il raggiungimento degli obiettivi economico/patrimoniali di lungo periodo e, quindi, il benessere dei soci e lo sviluppo dei territori in cui essi operano". Coerentemente con la mission di una BCC, tra gli obiettivi indiretti il cui raggiungimento è compromesso dal verificarsi del RS vengono quindi esplicitamente menzionati i soci e il territorio di operatività. E' l'unico caso in cui la definizione di RS si amplia e chiama in causa il mancato conseguimento degli obiettivi strategico-istituzionali e non soltanto di quelli di redditività o di solvibilità ("potenziale flessione degli utili o del capitale", secondo il CEBS).

Circa la metà delle banche che hanno partecipato alla rilevazione tramite questionari valuta, accanto al rischio strategico, anche il rischio di business. Le definizioni individuate dalle banche per questa tipologia di rischio si ispirano nella sostanza a quella fornita dal Comitato di Basilea (BCBS, 2009). In particolare identificano una flessione degli utili derivante dalla volatilità dei volumi dovuta a pressioni competitive, a inadeguata attuazione di decisioni, a cambiamenti nelle preferenze della clientela e più in generale da cambiamenti del contesto operativo considerati nell'ambito della normale evoluzione del business. Nel caso di talune banche il business risk si riferisce specificamente all'area di business che genera commissioni (rischio di business "fee-based").

Le banche investigate seguono quindi la distinzione tra rischio strategico e rischio di business precedentemente descritta. Il primo (RS in senso proprio) è considerato come una categoria astratta e generica, che viene semplicemente descritta, più che valutata e misurata. Il rischio di business viene invece quantificato, secondo le tecniche in uso da tempo nel Risk Management e che verranno di seguito descritte.

Una banca precisa a tal proposito che: "to avoid double-counting, all revenue or cost fluctuations which are attributable to Market, Credit or Operational Risk are not considered as Strategic Risk."

Una banca individua una terza categoria di RS, relativa agli impatti fiscali. Essa consiste in: "perdite derivanti dal mancato recupero di differenze temporanee deducibili, riporto a nuovo di perdite fiscali non utilizzate e riporto a nuovo di crediti d'imposta non utilizzati."

Uscendo dal contesto nazionale, la tabella di seguito illustrata, tratta da un lavoro di Chockalingam et al. (2018), riporta le definizioni di RS e RdB utilizzate da alcune banche europee.

Tabella 9 - Definizione di strategic risk e business risk da parte di alcune banche europee

Bank	Description of strategic risk in Annual report 2014
Van Lanschot	Strategic risk is the risk of lower income due to a change in the banks environment and its activities. We define strategic risk as the existing or future threat to the banks results or equity resulting from failure to (fully) anticipate changes in the environment and/or from incorrect strategic decisions. Strategic risk arises due to changes in prices, margins and/or volumes. It comprises external influences such as market circumstances, reputation and regulations, and how well Van Lanschots management anticipates them. Van Lanschot uses the terms business and strategic risk interchangeably in the annual report.
SNS	The risk that strategic objectives are not achieved due to the companys lack of response or inadequate or late response to changes in the environment and the business climate. Treated as non-financial risk
RBS	Strategic risk arises from strategic decisions that fail to reflect the operating environment, or which do not take adequate account of execution challenges. These include decisions related to RBS products and services which have implications for profitability, risk, the customer base, and for business growth.
	Description of business risk in Annual report 2014
ABN-AMRO	Business risk is the risk that business earnings and franchise value decline and/or deviate from expectations because of uncertainty in business income or in the expenses incurred to generate business income. The key criteria for classifying a risk as a business risk are: event outcome leads to uncertainty in present or future business earnings and/or franchise value and, drivers are uncertainty in volumes, margins, fee and commission rates and/or business expenses. Sensitivity to business risk drivers is mitigated by management practices that effectively and timely address developments in business risk drivers. A basic view of business risk mitigation is to address the risk that earnings will fall below the fixed cost base, due to changes in margins and volumes. The higher the variable part of the total costs, the better the ability to continue making a profit in the event of falling revenues. In addition to these management practices, business risk is mitigated by a capital buffer.
ING	The exposure to value loss due to fluctuations in volumes, margins and costs, as well as customer behaviour risk. These fluctuations can occur because of internal, industry, or wider market factors. It is the risk inherent to strategy decisions and internal efficiency, and as such strategic risk is included in business risk
BINCKBANK	International economic and cyclical factors and political conditions influence financial markets around the world, and consequently also affect the operating result of BinckBank. In addition, there are various factors such as loss of customers, fluctuating trading volumes and order values and price pressure due to competition, that could result in a fall in income for BinckBank. BinckBank operates in a highly competitive environment in which its competitors, often large financial institutions, have well-established brands and greater financial resources. BinckBank is also seeing further increasing competition from smaller online brokers which compete aggressively on price. BinckBank makes great efforts and substantial investments in its ICT platform and its products and services in order to attract new customers and retain existing customers. BinckBanks financial position and result can also be adversely affected by unfortunate business decisions, poor execution of business decisions or inadequate response to changes in the business climate in general or in the markets relevant to the company in particular
DEUTSCHE BANK	Business risk describes the risk we assume due to potential changes in general business conditions, such as our market environment, client behaviour and technological progress, as these can affect DBs results if we fail to adjust quickly to these changing conditions. The most material aspect of business risk is 'strategic risk', which represents the risk of suffering unexpected operating losses due to decreases in operating revenues which cannot be compensated by cost reductions within the respective time horizon. Strategic risk only covers revenue or cost volatility which are not attributable to position taking (market risk), credit losses (credit risk) and operational events (operational risk).

Bank	Description of strategic risk in Annual report 2014
RBS	Business risk is the risk that RBS suffers losses as a result of adverse variances in its revenues, costs or both as a result of its business plan and strategy. Such variances may be caused by a variety of specific factors such as volatility in pricing, sales volumes, and input costs as well as more general factors such as exposure to macroeconomic, regulatory and industry risks

Fonte: Chockalingam et al., 2018

2.4.1.5 Riflessioni e suggerimenti

In generale, le banche italiane intervistate seguono due strade. Da un lato esse si limitano semplicemente a riprendere la definizione generale di RS fornita del CEBS, e questa è la scelta spesso effettuata dagli istituti I di minori dimensioni. In alternativa, come sempre avviene per le banche più grandi, ci si spinge a un livello maggiore di dettaglio e si individuano delle sottocategorie di rischio strategico, in particolare due: il RS "in senso proprio" e il rischio di business. Il RS in senso proprio non è oggetto di metodologie di quantificazione, anche ai fini di valutazione dell'adeguatezza del capitale (ICAAP); il rischio di business sì.

Altri possibili tipi di rischio, come il rischio di business model, non vengono invece identificati in modo separato. Non viene nemmeno effettuata una distinzione tra rischio di formulazione e rischio di realizzazione della strategia.

Qualora si adotti una prospettiva gestionale più che regolamentare, e a fini non solo di una valutazione degli impatti sul capitale, ma anche di una migliore gestione dei rischi strategici, potrebbe essere utile una loro individuazione e classificazione più fine. Essa potrebbe basarsi:

- sui fattori/driver del rischio, cioè quei fattori dal cui accadimento dipende il mancato raggiungimento degli obiettivi; essi possono essere distinti in eventi esterni ed eventi interni e suddivisi a loro volta in macroclassi a seconda della loro natura: rischi macroeconomici, geo-politici, tecnologici, normativi, demografici, organizzativi, commerciali, di governance, di cambiamento negli assetti proprietari, ecc.;
- sulle fasi di processo che portano alla definizione e alla realizzazione della strategia; ad esempio errori compiuti nell'analisi esterna, in quella interna, nella formulazione delle ipotesi di budget, nell'individuazione delle strategie possibili, nella loro analisi, valutazione e scelta (anche sotto il profilo delle previsioni economico-finanziarie), nella loro implementazione, nel loro monitoraggio e controllo;
- sui livelli organizzativi in cui si colloca il RS: rischi associati alle scelte a livello di portafoglio di business (strategia corporate o di gruppo), a livello di singole linee di business (strategia competitiva), a livello di singole funzioni (es. strategia di IT, del personale, di procurement, logistico-immobiliari, di recupero dei prestiti problematici, ecc.), a livello di singoli progetti o investimenti chiave.

Potrebbe essere anche utile, nella delimitazione dei confini dei RS, chiarire i criteri che li separano dai rischi gestionali. Tra i possibili criteri di distinzione si citano:

- l'entità degli impatti sui risultati: in grado di compromettere il raggiungimento degli obiettivi oppure no;
- le cause alla base della manifestazione del rischio: modifiche strutturali del contesto esterno o interno oppure cambiamenti più circoscritti e congiunturali;
- i processi interessati, il cui malfunzionamento ha originato il rischio: processo di pianificazione strategica oppure processi operativi.

Infine si suggerisce di ampliare il confine degli impatti negativi che vengono fatti rientrare nel RS: essi non devono essere limitati a quelli di natura economico-finanziaria (flessione degli utili o del capitale), ma riguardano più ampiamente il mancato raggiungimento degli obiettivi strategici della banca, inclusi quelli non reddituali. Si veda a titolo di esempio la scelta di una della BCC presenti nel campione, che tra i risultati desiderati che vengono compromessi dal manifestarsi del RS cita, oltre agli obiettivi economico/patrimoniali di lungo periodo, anche il benessere dei soci e lo sviluppo dei territori in cui essi operano.

2.4.2 Strumenti e processi di valutazione del rischio e relativi presidi

2.4.2.1 *L'esperienza delle banche*⁵⁷

Il questionario ha indagato anche come le banche analizzano e valutano il rischio strategico e in che modo questo impatta sulle valutazioni relative alla sostenibilità del modello di business.

In generale, l'importanza attribuita ai diversi fattori di rischio è direttamente proporzionale alla classe dimensionale di appartenenza; questo elemento dipende probabilmente dalla diversa considerazione del rischio strategico nel framework di risk management delle banche maggiori. Risulta importante per tutte le classi dimensionali il rischio legato ai meccanismi organizzativi di difesa, mentre il rischio di flessibilità/adattamento della struttura organizzativa sono comprensibilmente più rilevanti per gli istituti medi e grandi.

Con riferimento alle modalità e agli strumenti di valutazione, si osserva come in un elevato numero di casi, le valutazioni siano svolte su base judgemental, in particolare per gli istituti più piccoli, mentre per alcuni fattori di rischio come quelli legati alla qualità dei processi, alla governance e ai controlli le banche maggiori utilizzano anche specifici strumenti di scoring. Per quanto riguarda i fattori di rischio misurabili, come il rischio derivante da shock di natura macroeconomica, le banche ricorrono in modo più trasversale a strumenti analitici quali misure di tipo VaR, analisi di sensitività e di scenario.

Dal questionario emerge che per le banche vigilate dalla Banca Centrale Europea il fattore di rischio che ha maggior impatto in termini di rischio strategico sulla sostenibilità del modello di business è relativo all'esistenza e alla qualità di idonee difese organizzative. Tutti i fattori individuati vengono comunque ritenuti importanti (il punteggio medio non scende mai sotto il 6). Inoltre le valutazioni risultano abbastanza omogenee per le diverse banche appartenenti a tale categoria.

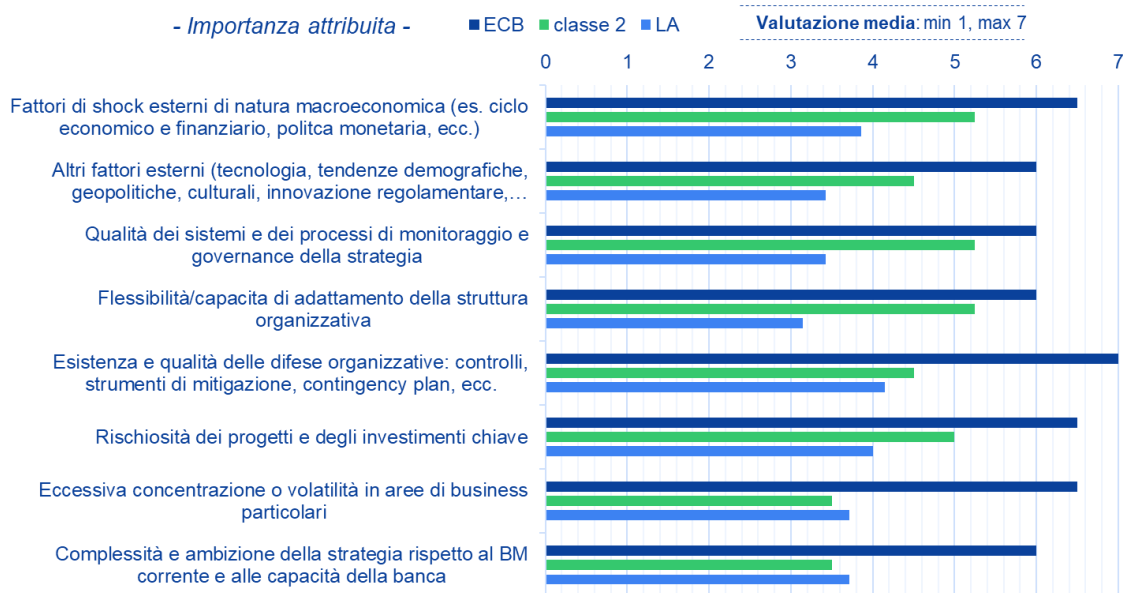
Per quanto concerne le banche di classe 2, invece, assumono maggiore rilevanza nella medesima misura i fattori di shock esterni di natura macroeconomica, la qualità dei sistemi e dei processi di monitoraggio e governance della strategia e la flessibilità/capacità di adattamento della struttura organizzativa. Minore importanza viene assegnata invece all'eccessiva concentrazione e alla complessità e ambizione della strategia. I punteggi medi riportati sono poco rappresentativi in quanto c'è molta disomogeneità tra i valori riscontrati.

Infine, per quanto riguarda le banche vigilate dal regolatore dello stato membro di appartenenza, il fattore di rischio maggiormente considerato è l'esistenza e la qualità delle difese organizzative, come nel caso delle grandi banche, seguito dalla rischiosità di progetti e investimenti chiave. I punteggi sono significativamente inferiori a quelli degli altri due gruppi di banche. È presente molta variabilità tra i valori rilevati, perciò il valore medio è poco rappresentativo.

Stupisce un po' la relativamente bassa importanza attribuita dalle piccole banche a fattori che stanno trasformando in profondità il settore, quali l'andamento macroeconomico (crescita modesta, tassi bassi o negativi...) e l'innovazione tecnologica. È evidente infatti come tale categoria di banche risulti molto esposta a tali fattori di rischio, per via delle minori risorse tecnologiche e della minore diversificazione del business (presenza domestica, attività di intermediazione tradizionale).

⁵⁷ Il paragrafo 2.4 è a cura di Prometeia

Figura 43 - Importanza attribuita ai fattori di rischio nella valutazione del rischio strategico



Tra gli obiettivi del questionario c'è anche l'individuazione delle metodologie utilizzate per valutare i fattori di rischio che hanno un impatto in termini di rischio strategico (Figura 44).

Dal questionario emerge che valutazioni su base judgemental vengono effettuate per analizzare l'eccessiva concentrazione o volatilità in aree di business particolari, la complessità e l'ambizione della strategia rispetto al business model e alle capacità della banca e infine gli altri fattori esterni diversi da quelli di natura macroeconomica.

La scorecard viene utilizzata per valutare l'esistenza e la qualità delle difese organizzative come i controlli, gli strumenti di mitigazione e il contingency plan. L'analisi di sensitività e metriche di tipo VaR vengono applicate per valutare gli shock esterni di natura macroeconomica. Infine, vengono utilizzate analisi di scenario per valutare l'eccessiva concentrazione o volatilità in aree di business particolari, gli shock esterni di natura macroeconomica e altri fattori esterni.

Figura 44 - Metodologie utilizzate per valutare il rischio strategico

- Metodologie utilizzate -

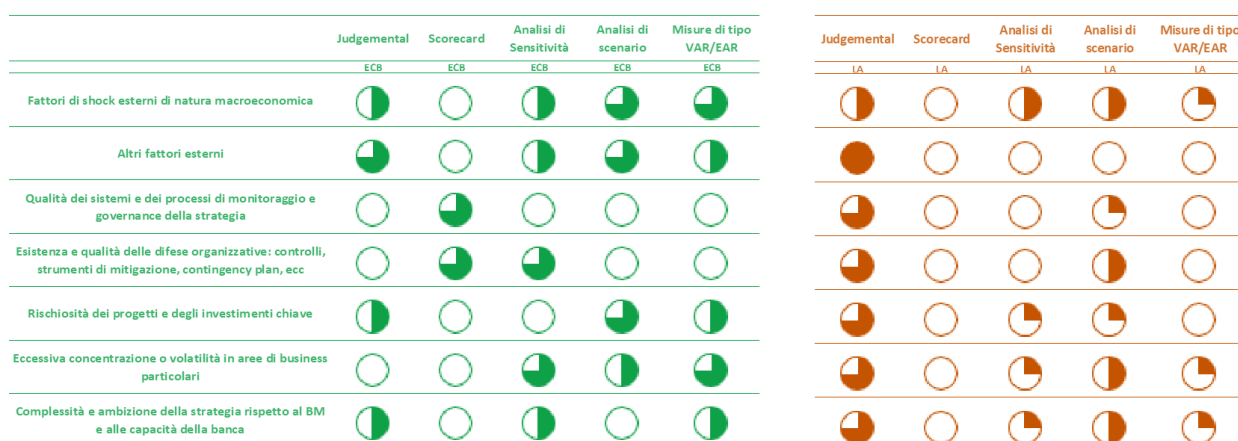
Risposte affermative / Totale rispondenti	Judgemental	Scorecard	Analisi di Sensitività	Analisi di scenario	Misure di tipo VAR/EAR
Fattori di shock esterni di natura macroeconomica	50%	25%	50%	50%	50%
Altri fattori esterni	75%	0%	25%	50%	25%
Qualità dei sistemi e dei processi di monitoraggio e governance della strategia	50%	25%	0%	25%	0%
Esistenza e qualità delle difese organizzative: controlli, strumenti di mitigazione, contingency plan, ecc.	50%	50%	25%	25%	0%
Rischiosità dei progetti e degli investimenti chiave	50%	25%	25%	25%	25%
Eccessiva concentrazione o volatilità in aree di business particolari	75%	25%	25%	50%	25%
Complessità e ambizione della strategia rispetto al BM e alle capacità della banca	75%	25%	25%	25%	25%

Analizzando più in dettaglio le differenze tra le banche vigilate dalla Banca Centrale Europea e le banche più piccole vigilate dal regolatore nazionale (Figura 45), emerge in generale che le prime ricorrono:

- in misura maggiore a tutte le tecniche considerate, mostrando un set di strumenti di valutazione più completo, assortito e probabilmente avanzato;
- in misura decisamente maggiore delle banche piccole alle tecniche quantitative di misura del capitale a rischio (VAR/EAR), che risultano le più utilizzate (all'opposto per le banche piccole sono le meno utilizzate, fatta eccezione per le scorecard);
- in misura decisamente minore delle banche piccole alle tecniche judgemental (di gran lunga le più utilizzate da queste ultime);
- in misura diffusa e più frequentemente delle banche piccole alle analisi di sensitività, poco utilizzate da quest'ultima categoria di banche ;
- in misura apprezzabile alle analisi di scenario, con una frequenza simile a quella delle banche piccole, per cui l'analisi di scenario risulta la seconda tecnica utilizzata;
- solo in due casi alle scorecard; tale tecnica, poco diffusa in entrambe le categorie di banche, non è mai utilizzata da quelle più piccole.

Figura 45 - Metodologie utilizzate per valutare il rischio strategico

- Metodologie utilizzate – ECB vs Local



Più in particolare, le valutazioni di tipo judgemental sono utilizzate dalle banche più piccole, soprattutto nell'analisi di altri fattori esterni. Emerge inoltre che la scorecard non viene utilizzata dalle banche più piccole, a differenza delle Vigilante BCE, che la utilizzano per valutare il rischio strategico derivante da altri fattori esterni. Emerge inoltre che le sensitivity analysis e le metriche di tipo VaR vengono implementate dalle banche di maggiori dimensioni soprattutto per valorizzare i fattori di rischio misurabili come gli shock esterni di natura macroeconomica.

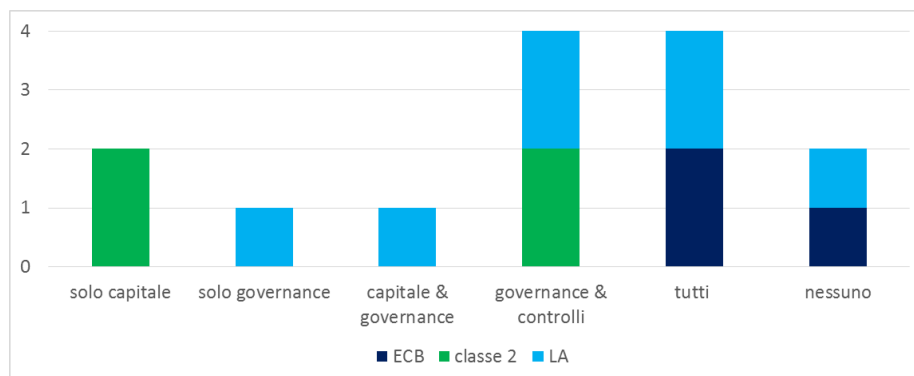
Dal questionario, inoltre, non emergono differenze nell'utilizzo di valutazioni su base judgemental tra banche grandi e istituto di credito di piccole dimensioni. Le banche grandi, invece, ricorrono maggiormente alle analisi di scenario rispetto a quelle piccole.

Per valutare gli altri rischi di natura strategica vengono maggiormente effettuate valutazioni su base judgemental e analisi di scenario.

Più nel dettaglio, valutazioni su base judgemental vengono per lo più effettuate per valutare l'eccessiva concentrazione o volatilità in aree di business particolari e la complessità e l'ambizione della strategia rispetto al business model e alle capacità della banca, mentre le analisi di scenario vengono maggiormente implementate per valutare fattori di shock esterni di natura macroeconomica e altri fattori esterni.

Un ultimo elemento riguarda poi i presidi adottati per fronteggiare i rischi strategici (Figura 46). La detenzione di capitale aggiuntivo è indicata dalla metà delle banche Vigilante BCE e di classe 2, che indicano anche nella stessa proporzione i presidi di governance e il sistema dei controlli. Le banche più piccole indicano in misura preponderante l'adozione di presidi di governance a fronte del rischio strategico e in misura minore il sistema dei controlli e l'accantonamento di capitale.

Figura 46 - Presidi a fronte dei rischi di natura strategica (domanda 29) – campione di 14 Istituti



Dal questionario emerge che, per la maggior parte delle fattispecie di rischio strategico considerate, esiste una reportistica di monitoraggio. Per quanto riguarda gli indicatori utilizzati per il monitoraggio dei rischi, dalle risposte emerge chiaramente come le dimensioni quantitative maggiormente considerate dalla maggior parte delle banche, che prevede una reportistica di monitoraggio, siano quelle legate al livello di patrimonializzazione, alla redditività complessiva e alla qualità del credito. Per quanto riguarda le dimensioni qualitative, l'analisi della posizione competitiva è implementata nel monitoraggio dei rischi. Per la maggior parte degli indicatori quantitativi sono previsti dei trigger di escalation.

La frequenza di monitoraggio più diffusa è quella trimestrale, ma dalle risposte emergono anche verifiche mensili ed annuali.

2.4.2.2 Obiettivi e problemi

La misurazione e la valutazione del RS assumono grande importanza e assolvono a due compiti fondamentali.

Sotto un primo profilo, in funzione ex-ante, costituiscono un indispensabile input informativo per valutare le strategie alternative e scegliere quella preferibile. Tale scelta infatti non deve basarsi, come prevalentemente avveniva in passato, soltanto sul livello dei risultati di redditività attesi nello scenario ipotizzato come più probabile, ma deve tenere conto anche del grado di resilienza della strategia, cioè della sua vulnerabilità agli scenari avversi.

Occorre passare da una pianificazione monoscenario a una multiscenario; dalla scelta della strategia basata sui risultati prodotti nello scenario più probabile a quella basata sui risultati medi dei diversi scenari o addirittura su quelli migliori negli scenari avversi (worst case). Il rischio della strategia deve diventare parte fondamentale e integrante della scelta della stessa. Anche se esso è difficile da quantificare in termini di capitale a rischio, a differenza di altri rischi, resta nondimeno vero che la strategia migliore è quella che ottimizza la combinazione redditività-rischio.

Dalle considerazioni appena fatte, emerge la necessità di un forte coinvolgimento della funzione di Risk Management nel processo di pianificazione strategica, quasi una "collaborazione tra pari" tra CRO e CFO. Redditività e rischio hanno pari importanza: al CFO spetta la responsabilità di determinare le vie migliori per innalzare i ricavi e contenere i costi, e aumentare per tali vie la redditività; al CRO quella di valutare i rischi sottostanti.

Da un secondo punto di vista, in funzione ex-post, la valutazione del RS è utile come strumento di monitoraggio della strategia. Occorre cogliere in maniera tempestiva, attraverso *KRI*, e se possibile anticipata, attraverso *segnali deboli*, il cambiamento del profilo di rischio; nel caso di suo significativo deterioramento, occorre procedere all'adattamento o alla modifica della strategia.

Purtroppo uno dei fattori che caratterizzano il RS e lo distinguono da altri rischi consiste proprio nella sua difficoltà di misurazione. L'approccio quantitativo usato dal Risk Management per altri rischi è reso difficile dalla mancanza di una base dati adeguata. Ciò deriva da fattori quali:

- l'elevata eterogeneità e la bassa numerosità degli eventi di rischio; soprattutto i cambiamenti di natura disruptive, che hanno gli impatti più forti sui risultati, sono fortunatamente rari;

- i continui cambiamenti del contesto di mercato, che rendono poco efficace usare approcci storici ed estrapolativi (basandosi ad esempio sulla volatilità delle serie storiche delle voci di costo e ricavo e dell'utile);
- la bassa confrontabilità delle banche, che hanno strategie e organizzazioni diverse e quindi diversa esposizione al rischio; il rischio strategico ha una componente sistemica e una idiosincratca, entrambe rilevanti.

In realtà, in molti casi non si è in presenza di un rischio, come tale soggetto a previsioni e misurazioni probabilistiche, quanto piuttosto a situazioni di incertezza, per cui il calcolo stocastico non è possibile. Un evento incerto non ha una distribuzione di probabilità, e quindi non si può calcolare la probabilità di un evento incerto. La nota distinzione tra rischio, calcolabile, e incertezza, non calcolabile, risale a Knight (1933)⁵⁸. L'incertezza si manifesta in una duplice forma (van der Heijden, 1996):

- a) Structural uncertainty, che implica l'impossibilità di assegnare le probabilità agli eventi futuri, a causa della loro rarità. Tali eventi possono essere identificati, anche abbastanza chiaramente, in base a un ragionamento logico (*strategic reasoning*) e alla ricerca di legami causa-effetto; tuttavia, non è possibile ricavare informazioni sulla loro probabilità. Alcuni esempi sono costituiti dall'entrata di un nuovo concorrente, o dai contenuti della regolamentazione in vigore tra 4-5 anni (Basilea 5 ?);
- b) Unknowables: sono eventi di cui non si riesce nemmeno a prefigurare l'esistenza. Si pensi all'attentato dell'11 settembre, o alla comparsa di Internet.

Per quanto riguarda la trattazione del RS, la possibile esistenza di eventi futuri incerti, in particolare di unknowables, pone problemi di impervia soluzione. Il secondo assioma di Kolmogorov (1933) della moderna teoria della probabilità afferma che lo spazio campionario deve essere pienamente specificato e chiuso, così che la somma della probabilità dei diversi eventi possibili sia 1, pari a quella dell'evento certo. In caso contrario, la probabilità assegnata ad ogni singolo evento è priva di significato. Da ciò consegue che se esistono eventi con probabilità diversa da zero che non si riesce a identificare, la probabilità assegnata agli eventi individuati non ha senso: una cosa è calcolare la probabilità dei prezzi futuri di un titolo, o degli eventi di default, altra cosa è stimare la probabilità dei possibili stati futuri della tecnologia, della normativa, della domanda di mercato, della struttura concorrenziale di mercato, degli assetti societari dell'impresa.

Inoltre, anche laddove sia possibile il calcolo di probabilità, più ci si sposta da situazioni di rischio a situazioni di incertezza, più la probabilità da utilizzare è di tipo soggettivo, più che di tipo classico, frequentista o bayesiano⁵⁹.

2.4.2.3 Tecniche di valutazione quantitative

Con riferimento alla letteratura sui metodi di valutazione quantitativa del RS, Doff (2008) ne individua tre categorie: *analisi peer group/ benchmarking*, metodi statistici e analisi di scenario.

Nel primo caso si osserva come termine di confronto la quantità di capitale detenuta per il rischio di business da banche simili, nell'ipotesi, peraltro tutta da dimostrare, che questa sia ottimale. L'*analogue company approach* è una variante dell'approccio descritto; in tal caso ci si confronta con imprese non finanziarie, nell'assunto che queste non siano esposte ai rischi finanziari e che quindi il capitale detenuto sia destinato unicamente a coprire il rischio di business e quello operativo (Zak et al., 1996 e Doff, 2004).

I metodi statistici stimano il capitale in base alla volatilità storica degli utili, cercando di depurarla dalle componenti derivanti dagli altri rischi, che vengono calcolate dal Risk Management con differenti modelli di calcolo (Schroeck, 2002). Tale separazione è ad evidenza estremamente difficile, spesso arbitraria: come separare il rischio di business/strategico da quello di credito nell'analisi dell'andamento del margine di interesse sugli impieghi? Oppure da quello operativo nell'analisi del margine da servizi? Una variante di tale approccio consiste nel correlare le variabili macroeconomiche più significative all'utile attraverso tecniche di regressione (Aas et al., 2005).

⁵⁸ Si noti che l'incertezza di cui si discute è strutturale, cioè non dipende dalla carenza di informazioni. L'incertezza è diversa dalla conoscenza incompleta (incertezza epistemica), ma è inerente al sistema (incertezza ontologica). Cfr. Poli (2019), in particolare il capitolo 3.

⁵⁹ La probabilità classica è conosciuta ex ante in base alle proprietà dell'evento: se il dado è equilibrato, so già prima di lanciarlo che la probabilità che esca un certo numero è 1/6. La probabilità frequentista implica la ripetizione dell'esperienza e il ricorso ai dati storici. Se il dato non è equilibrato, occorre lanciarlo tante volte per stimare la probabilità che esca un determinato numero. La probabilità bayesiana parte da una probabilità calcolata ex ante (ad esempio su base frequentista), ma poi, siccome l'evento non è esattamente uguale a quelli precedenti, la corregge in base alle nuove informazioni che via via si aggiungono nell'esperienza. Ricordiamo per inciso che anche i modelli di simulazione Montecarlo, così frequentemente utilizzati, implicano l'assegnazione di probabilità ai possibili valori delle variabili di input, la stima delle matrici di correlazione tra tali eventi e la formulazione di ipotesi in merito alla relazione funzionale che lega tali input alle variabili risultato.

L'analisi di scenario cerca di superare i limiti costituiti dai dati storici e dagli approcci estrapolativi, ipotizzando diversi scenari futuri, assegnando differenti valori con le rispettive probabilità soggettive alle variabili rilevanti, calcolando l'impatto sui risultati finanziari e ponendo alla base del capitale richiesto i valori peggiori fatti segnare dai risultati all'interno dell'intervallo di confidenza prescelto. L'assegnazione di probabilità su base soggettiva e le assunzioni, anch'esse in parte soggettive, in merito alla correlazione tra le variabili e alla funzione di distribuzione delle probabilità costituiscono i principali limiti di tale approccio.

Anche le banche italiane presso cui si sono svolte interviste in profondità forniscono svariati esempi di utilizzo di metodi quantitativi. La soluzione più diffusa, utilizzata prevalentemente nel calcolare il cosiddetto rischio di business, prevede il ricorso a tecniche statistiche di simulazione (Montecarlo).

Le banche effettuano analisi di scenario e conducono esercizi di simulazione che ipotizzino diversi valori delle variabili di input, prevalentemente macroeconomiche, cui vengono associate determinate probabilità: PIL, curva dei tassi, spread, andamento dell'indice di borsa, ecc.. In base alla relazione ipotizzata tra tali variabili e i risultati economici, si stimano gli effetti su questi ultimi.

Si costruisce quindi la distribuzione di probabilità degli utili nei diversi scenari e, come misura di rischio, si considera il peggiore dei risultati all'interno di un dato intervallo di confidenza (minor utile o maggiore perdita). La differenza tra tale valore e l'utile previsto nello scenario di base, quello considerato dal piano, rappresenta l'utile a rischio (Earnings at Risk o, termine più spesso utilizzato nei casi in esame, Ebit at risk). Il rischio misurato in termini di utile a rischio può essere facilmente tradotto in termini di capitale a rischio (Matten, 1996, pp. 103-105)⁶⁰.

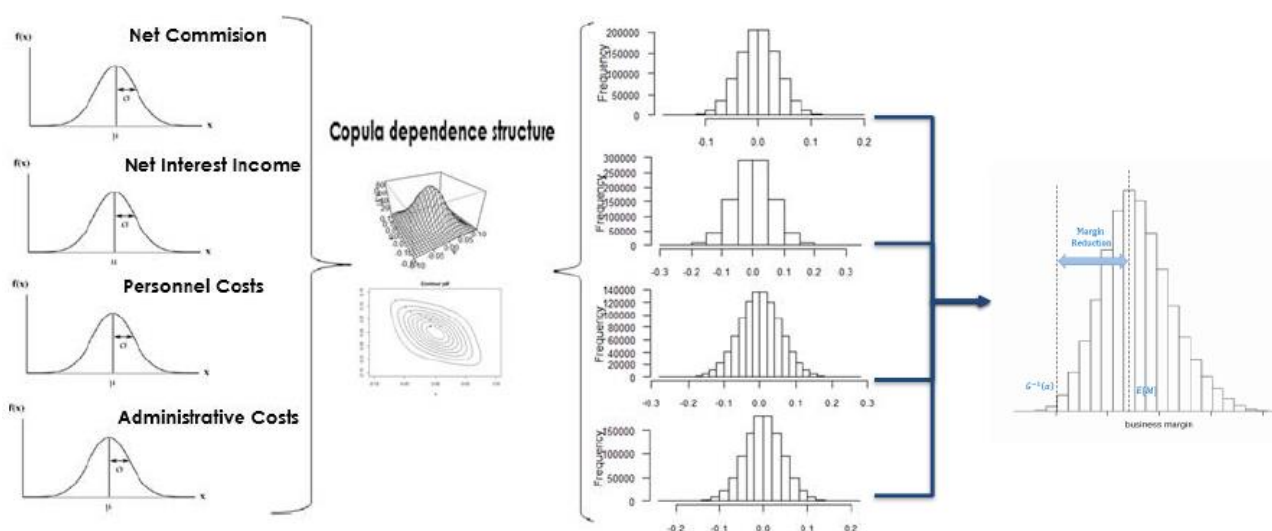
Nelle procedure di simulazione descritte, si fa attenzione a escludere dalla misurazione i rischi gestionali. Questi infatti trovano separata rappresentazione e quantificazione negli appositi moduli di risk management (rischio di credito, di mercato, operativo, di liquidità, di interesse, ecc.).

Nel caso di una delle banche intervistate, la distribuzione di probabilità degli utili (business margin) è ottenuta come risultato dell'andamento di quattro variabili chiave di conto economico: i) il margine di interesse (net interest income), ii) le commissioni nette, iii) il costo del personale e iv) le spese amministrative (Figura 47). Si ipotizza una distribuzione multivariata di tali variabili, legate da una struttura di correlazioni descritta da una funzione copula multivariata. La volatilità del margine di interesse e dei costi del personale è ottenuta dalle relative serie storiche. Nel caso invece del margine commissionale e delle spese amministrative, si è adottato un approccio previsionale: la volatilità delle due variabili è calcolata come deviazione standard della distribuzione di probabilità dei valori derivanti dai conti economici previsionali ricavati dai modelli econometrici.

Sulla base delle ipotesi fatte, la risultante distribuzione degli utili è ottenuta con una simulazione di Montecarlo. La "riduzione inattesa dell'utile (business margin)" che quantifica il RS è data dalla differenza tra il valore di utile atteso e quello, più basso (worst case), corrispondente al quantile che riflette l'intervallo di confidenza ritenuto adeguato dal management. Secondo una visione conservativa, il capital buffer da detenere a fronte del rischio calcolato come sopra deve però coprire soltanto quella porzione di minor utile che non è destinata a venire distribuita in dividendi, bensì ad essere portata a riserva e quindi a incrementare i mezzi propri.

⁶⁰ Per una più approfondita descrizione della metodologia descritta, si veda AIIA, 2018.

Figura 47 - Metodologia di calcolo del Business Risk di una banca italiana



Il caso Poste Italiane, descritto più avanti, costituisce un altro valido esempio di applicazione della metodologia di Ebit at risk.

Le tecniche descritte presentano tuttavia alcuni limiti, relativi sia al tipo di variabili utilizzate, sia alla natura del rischio considerato, sia infine all'attendibilità dei risultati.

Dal primo punto di vista, vengono normalmente escluse dall'analisi le variabili diverse da quelle economico-finanziarie. Si riesce quindi a stimare il rischio associato a una crescita del PIL minore del previsto o a tassi di interesse e margini in forte diminuzione; non si è invece in grado di stimare con altrettanta efficacia gli effetti di una più rapida diffusione presso la clientela dei servizi di digital banking, di una nuova regolamentazione, della perdita di risorse-chiave, di una maggiore aggressività dei concorrenti sul mercato. Nella migliore delle ipotesi, la metodologia indicata è in grado di misurare solo una parte del RS e solo alcuni degli eventi di rischio (quelli, appunto, relativi all'andamento delle variabili economico-finanziarie).

Sotto il secondo profilo, come già detto al paragrafo 2.4.1.3, il rischio che viene in tal modo misurato non è il RS in senso proprio, ma una sua sottocategoria, assimilabile a una sorta di rischio commerciale o di business.

Infine, relativamente all'attendibilità dei risultati, non va scordato che le simulazioni in oggetto richiedono una stima soggettiva delle probabilità assegnate alle variabili di input e la formulazione di ipotesi in merito alla relazione funzionale che lega tali variabili a quelle di output.

Nonostante i limiti appena descritti, l'utilità nell'uso dei metodi descritti per la stima dell'utile a rischio e del capitale non viene messa in discussione. Piuttosto, tali limiti da un lato vanno considerati nell'interpretazione e nell'uso dei risultati, dall'altro consigliano di ricorrere anche a tecniche diverse, come quelle qualitative, nella valutazione del rischio strategico.

2.4.2.4 Tecniche di valutazione qualitative

Accanto agli approcci statistico-quantitativi, esistono anche tecniche qualitative in grado di valutare il RS. La principale fra di esse fa ricorso a check-list che consentono di guidare l'analisi dei fattori di rischio più rilevanti, eventualmente collegando agli stessi, come esito della valutazione, punteggi (scoring) ordinali.

McConnell (2016, capitoli 2 e 3) riporta alcuni esempi di schede di *risk assessment*. Esse presentano una serie di *key question*, suddivise per ognuna delle tre sottoclassi di rischio individuate dall'autore (*strategic positioning risk*, *strategic execution risk*, *strategic governance risk*) e per area di rischio, o dimensione di analisi. La valutazione di ogni profilo è di tipo

qualitativo (alto, medio, basso). Un esempio di tali schede, riferito al rischio di posizionamento strategico, è riportato nella Figura 35. Nel caso ad esempio del rischio di esecuzione, le aree di rischio su cui articolare l'analisi sono: comunicazione, delega, organizzazione, risorse, implementazione, monitoraggio e post-implementazione. Come sottolinea l'autore, tali schede hanno una duplice funzione: arrivare a una prima valutazione del rischio, possibilmente traducibile in un risk score, e porre le domande chiave utili a prendere le decisioni migliori.

Kaplan e Mikes (2012) suggeriscono di partire dagli obiettivi strategici e di identificare e valutare ogni evento che può comprometterne il raggiungimento. Gli autori propongono come strumento utile a tali fini la *Risk Event Card* (si veda la Figura 49). Un'alternativa suggerita da chi scrive è quella di partire dall'identificazione degli eventi di rischio e valutarne probabilità e impatti sulla strategia e sui risultati.

Gli strumenti di valutazione appena descritti presentano i limiti tipici di tutti quelli qualitativi:

- non consentono la quantificazione del rischio;
 - sono soggettivi;
 - forniscono risultati non aggregabili con quelli dei rischi misurabili;
 - rendono più difficile il monitoraggio e la gestione del rischio, attraverso ad esempio la valutazione comparata di controlli o di azioni mitiganti alternativi;
 - non permettono di quantificare l'impatto sul fabbisogno di capitale o di liquidità.
- È anche vero però che nonostante tali limiti, l'uso delle tecniche qui descritte fornisce comunque informazioni preziose. Esse infatti contribuiscono a:
- rafforzare la consapevolezza del RS, e quindi anche la cultura del rischio;
 - contrastare i diffusi bias cognitivi che alterano la corretta percezione del rischio (overconfidence, memoria corta, bias di conferma, ecc.⁶¹);
 - evidenziare aree di rischio meritevoli di analisi più approfondite, anche facendo uso di altri diversi strumenti di analisi;
 - contribuire in definitiva a meglio orientare la scelta delle strategie.

Figura 48 – Le schede key questions and risk: un esempio (valutazione del rischio di posizionamento strategico)

QUESTION	RISK ASSESSMENT
STRATEGIC POSITION	
IS THE STRATEGIC POSITION ACHIEVABLE ?	HIGH, IF DIFFICULT
IS THE STRATEGIC POSITION WORTH ACHIEVING? OR IS IT LOW-HANGING FRUIT?	HIGH, IF COSTS DO NOT JUSTIFY RETURNS
IS THE RATIONALE FOR THE STRATEGIC POSITION CLEAR AND LOGICAL?	HIGH, IF NOT
WILL THE STRATEGIC POSITION CHANGE THE EXISTING BUSINESS MODEL?	HIGH, IF LARGE CHANGE
WILL THE STRATEGIC POSITION CANNIBALISE EXISTING BUSINESSES?	HIGH, IF SO
BUSINESS MODEL	
WILL THE CURRENT BUSINESS MODEL BE IMPACTED ON?	HIGH, IF SIGNIFICANT
ARE THERE NEW CUSTOMER SEGMENTS TO BE TARGETED?	HIGH, IF YES
ARE THERE NEW PRODUCTS TO BE DEVELOPED?	HIGH, IF YES
IS NEW TECHNOLOGY NEEDED?	HIGH, IF YES
ARE NEW PARTNERS NEEDED?	HIGH, IF YES
STRATEGIC OBJECTIVES	
ARE STRATEGIC OBJECTIVES DIFFICULT TO ACHIEVE?	HIGH, IF YES
ARE STRATEGIC OBJECTIVES WORTH ACHIEVING?	HIGH, IF COSTS DO NOT JUSTIFY RETURNS
ARE STRATEGIC OBJECTIVES SMART (SPECIFIC, MEASURABLE, ASSIGNABLE, REALISTIC, TIME-RELATED)?	HIGH, IF NOT SMART
ARE STRATEGIC OBJECTIVES DIRECTLY LINKED TO STRATEGY?	HIGH, IF NOT LINKED OR THE "CAUSALITY" IS NOT DEMONSTRATED
STRATEGIC PLAN	
IS THE STRATEGIC PLAN TIGHT ON TIME?	HIGH, IF YES
IS THERE A SIGNIFICANT LEAD TIME NEEDED TO BEGIN EXECUTION, EG. TO ACQUIRE ANOTHER COMPANY?	HIGH, IF YES

⁶¹ L'*overconfidence* e l'illusione del controllo portano a sovrastimare la probabilità dello scenario considerato più probabile e ritenere di poter controllare gli eventi di rischio semplicemente perché si è pianificato il futuro. L'effetto memoria corta assegna maggiore probabilità agli eventi recenti e sottovaluta invece la probabilità di eventi remoti. Il *confirmation bias* spinge a selezionare le informazioni che confermano la bontà della strategia intrapresa e a ignorare quelle di segno opposto. Allorché si verificano eventi che mettono in discussione la qualità della strategia scelta, l'*escalation effect* porta ad "alzare la posta" e aumentare i livelli di investimento e di impegno, anziché modificare la strategia o rinunciare come sarebbe opportuno.

DOES THE STRATEGIC PLAN RELY ON COORDINATION WITH EXTERNAL PARTIES (SUCH AS REGULATORY APPROVAL) ?	HIGH, IF EXTENSIVE
DOES THE STRATEGIC PLAN NEED CHANGES TO EXISTING PROJECTS THAT ARE NOT YET COMPLETE ?	HIGH, IF EXTENSIVE
STRATEGIC CAPABILITIES	
ARE ADDITIONAL PEOPLE RESOURCES NEEDED?	HIGH, IF SIGNIFICANT
ARE ADDITIONAL CAPITAL RESOURCES NEEDED?	HIGH, IF SIGNIFICANT
ARE SPECIALISED SKILLS NEEDED THAT ARE NOT IN THE FIRM (EG. LANGUAGE)?	HIGH, IF SIGNIFICANT
IS THE EXTERNAL MARKET FOR SKILLED RESOURCES TIGHT?	HIGH, IF YES

Fonte: Mcconnell, 2016

Figura 49 – La risk event card (esempio dei rischi relativi al conseguimento degli obiettivi strategici di ottimizzazione della supply chain)

STRATEGIC OBJECTIVE	RISK EVENT	OUTCOMES	RISK INDICATORS	LIKELIHOOD/ CONSEQUENCES	MANAGEMENT CONTROLS	ACCOUNTABLE MANAGER
Guarantee reliable and competitive supplier-to-manufacturer processes	Interruption of deliveries	Overtime Emergency freight Quality problems Production losses	Critical items report Late deliveries Incoming defects Incorrect component shipments		Hold daily supply chain meeting with logistics, purchasing, and QA Monitor suppliers' tooling to detect deterioration Risk mitigation initiative: Upgrade suppliers' tooling Risk mitigation initiative: Identify the key supply chain executive at each critical supplier	Mr. O. Manuel, director of manufacturing logistics

Fonte: Kaplan e Mikes, 2012

Figura 50 – Analisi di impatto degli eventi di rischio

EVENTO DI RISCHIO	DESCRIZIONE DELL'IMPATTO	AREE DELLA STRATEGIA IMPATTATE	PROBABILITA' (DA 1 A 10)	GRAVITA' DELL'IMPATTO (DA 1 A 10)
PSD2				
ENTRATA DELLE BIGTECH				
FORTE AUMENTO DELL'IMMIGRAZIONE				
BREXIT				
.....				

2.4.2.5 Valutazione comparata e utilizzo integrato dei due approcci

Si osservi che mentre le tecniche di misurazione quantitativa, laddove applicabili, consentono di arrivare a una determinazione del capitale economico adeguato a fronte del rischio strategico, ciò non è possibile ricorrendo ai metodi qualitativi. Tali metodi sono invece più idonei nel supportare il miglioramento e il controllo del processo strategico. Nel fronteggiare i rischi, i metodi quantitativi rafforzano il presidio economico-patrimoniale costituito dal capitale; quelli qualitativi rafforzano il presidio organizzativo costituito dalla qualità dei processi e dai controlli interni. I primi intervengono ex post e garantiscono la copertura delle perdite dovute al verificarsi del RS (protezione); i secondi intervengono ex ante per ridurre la probabilità di incorrere in tale rischio (prevenzione).

Si noti che poiché gli effetti del RS possono essere distruttivi, l'ipotesi di coprirli con il capitale appare piuttosto remota, a meno di non operare con livelli di patrimonializzazione insostenibili dal punto di vista della redditività generata.

Provando a trarre da quanto descritto prime conclusioni e indicazioni di natura operativa, il punto di partenza è senza dubbio costituito dall'assoluta centralità che assume, nella gestione della banca odierna, una valutazione il più possibile corretta del rischio associato alle strategie e ai modelli di business scelti.

Tale valutazione è oltremodo difficile, data la natura del rischio in oggetto, e può fare solo un uso alquanto limitato dei modelli quantitativi di misurazione così diffusi, ed efficaci, nell'ambito del Risk Management. Le tecniche quantitative andrebbero sicuramente integrate dagli approcci qualitativi, meno orientati all'obiettivo di misurazione dei livelli di rischio e di capitale e funzionali invece al miglioramento del processo di formulazione e realizzazione della strategia. I due approcci risultano complementari e rafforzano il complessivo controllo del rischio strategico.

Si potrebbe valutare un'ipotesi estrema, quella di percorrere una sorta di "doppio binario": da un lato rinunciare a *misurare* il RS a fini di determinazione del capitale, limitando tale calcolo agli altri rischi (incluso il cosiddetto rischio di business, o rischio commerciale); dall'altro, *governare* il RS utilizzando la leva organizzativa, intervenendo cioè sulla qualità del processo di pianificazione strategica e sui relativi strumenti di controllo. L'utilizzo dei due approcci sarebbe dunque complementare.

Un'altra direzione di sviluppo che potrebbe rivelarsi molto proficua è quella di realizzare una maggiore integrazione, anziché complementarità, tra approcci qualitativi e quantitativi. In sintesi si tratta di perfezionare le tecniche di scenario analysis, attualmente limitate in prevalenza o esclusivamente alle variabili macroeconomiche, estendendole alle variabili di contesto non economico-finanziarie.

Un'ipotesi per procedere nella direzione indicata vede la funzione di pianificazione strategica incaricata di costruire scenari prospettici alternativi e individuare i connessi fattori di rischio, facendosi aiutare da strumenti vari per dare sistematicità all'analisi (analisi PEEST, analisi SWOT, check list). Una volta delineata una sorta di risk map, la pianificazione dovrebbe lavorare insieme al risk management per cercare di quantificare il rischio, in termini di probabilità dei diversi scenari/eventi di rischio e di impatto stimato sui risultati.

La stima della prima variabile (probabilità) sarebbe di natura tipicamente soggettiva (expert judgement). Per quanto riguarda la seconda variabile, si tratta di individuare e quantificare, eventualmente anche con l'aiuto di evidenze empiriche (eventi simili accaduti in passato o ad altri competitor) la natura e l'entità degli impatti sui risultati. All'evento di entrata di un nuovo concorrente andrebbe associata una stima della riduzione dei margini da interesse o commissionali; di fronte all'ipotesi di una nuova normativa più restrittiva occorrerebbe prevedere gli effetti in termini di aumento dei costi di compliance, riduzione dei volumi di business, contrazione della redditività o altro, a seconda dei contenuti della normativa; uno sviluppo tecnologico più rapido del previsto (in termini di apprezzamento da parte della clientela, oltre che di potenzialità tecniche) comporterebbe una riduzione del business o in alternativa un aumento degli investimenti tecnologici e conseguenti aggiustamenti del cost/income e dell'utile, ecc..

2.4.3 Misurazione, monitoraggio e mitigazione del rischio di business: il caso Poste Italiane spa - Patrimonio Separato Bancoposta⁶²

2.4.3.1 Aspetti definitivi

Nelle pagine che seguono sarà illustrato l'approccio adottato in BancoPosta, struttura che cura i servizi finanziari offerti da Poste Italiane, tale approccio seguendo le linee guida EBA può rappresentare uno dei modelli applicabili anche dalle Banche.

Il rischio strategico è il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo.

Il rischio strategico assume rilevanza per le componenti di seguito dettagliate:

⁶² Il paragrafo è a cura di Mario Vellella

- il rischio di business (o commerciale), per il quale si fa riferimento a potenziali flessioni di utili/margini rispetto a quelli previsti, non legate ad altri fattori di rischio, ma alla volatilità dei volumi o a cambiamenti nelle preferenze della clientela;
- il rischio strategico “puro”, associato a fenomeni di discontinuità/evoluzione aziendale legata alle principali scelte strategiche adottate.

Entrambe le componenti descritte provocano volatilità dei risultati consuntivati rispetto a quelli attesi, ma i fattori che li generano sono molto diversi.

Nel paragrafo si descrivono i principali presidi e strumenti attivati dalla banca per mitigare le due componenti del rischio strategico appena descritte con un focus sul modello di Ebit@Risk sviluppato dall’intermediario.

2.4.3.2 Presidi di monitoraggio e mitigazione del rischio

In relazione agli strumenti di mitigazione del rischio strategico, il CRO partecipa al processo di pianificazione strategica e budgeting con l’obiettivo di valutare ex ante i potenziali impatti in termini di adeguatezza patrimoniale e di liquidità delle principali ipotesi di piano strategico in raccordo con il CFO.

In particolare, in occasione della definizione del Budget/Piano Strategico aziendale, viene formalizzato ed approvato dagli organi societari il Risk Appetite Framework per l’esercizio, che prevede la definizione di obiettivi di risk appetite, soglie di risk tolerance e limiti di risk capacity coerenti con la strategia, che consentono agli organi di governo aziendali un efficace e continuo monitoraggio del profilo di rischio/rendimento effettivo rispetto a quello previsto.

Il monitoraggio delle metriche RAF, finalizzato ad identificare e valutare eventuali scostamenti nel tempo rispetto a quanto pianificato in sede di elaborazione del Piano Strategico, costituisce dunque un presidio del rischio strategico che coinvolge i vertici aziendali, a cui viene fornita opportuna informativa.

All’interno del RAF l’azienda ha identificato alcune aree specificamente dedicate al monitoraggio del rischio strategico. Si tratta in particolare di indicatori, mappati nell’ambito della BMA, che sintetizzano i principali driver di ricavo, per i quali vengono monitorati, congiuntamente con il CFO, i principali scostamenti rispetto alle stime di budget/piano.

Come noto, nei casi in cui l’esito del monitoraggio periodico del RAF dovesse rilevare lo sfioramento di uno o più obiettivi, soglie e limiti definiti nei valori degli indicatori, o evidenziare un peggioramento del profilo di rischio/rendimento non stimato nella fase di definizione degli obiettivi, viene attivato un processo di escalation finalizzato ad informare gli Organi Aziendali e, ove necessario, attivare le opportune azioni correttive finalizzate a ricondurre il rischio assunto entro il livello desiderato.

Gli indicatori di monitoraggio del rischio strategico sopra citati sono invece inseriti in una sezione del RAF definita “di monitoraggio”, per cui non vengono stabiliti trigger e azioni correttive connesse ad eventuali sfioramenti; tali indicatori tuttavia mantengono tutto il loro valore segnaletico per il CDA che può, ma non deve, intervenire e chiedere eventuali correzioni.

L’azienda ha sviluppato, come strumento specificamente dedicato all’analisi del rischio strategico, un modello di Business Model Analysis, elaborato sulla base delle indicazioni fornite nelle Linee Guida emanate dall’EBA per la conduzione del Supervisory Review and Evaluation Process (SREP).

In particolare, l’analisi del modello di business dell’intermediario attuale e prospettico consente di valutare la resilienza del modello aziendale e la sostenibilità della strategia, ed individuare eventuali aree di vulnerabilità.

L’intermediario produce e diffonde internamente un’analisi trimestrale di benchmark, condotta rispetto ai principali competitors, costituiti dai Gruppi bancari italiani ed Asset Gatherers, svolta al fine di identificare il cluster di competitor maggiormente affine alle peculiarità della banca, da usare come peer group per valutare il posizionamento della stessa in relazione ai principali profili di gestione: economico-finanziario, di liquidità e di adeguatezza patrimoniale.

Infine l’azienda ha sviluppato un modello di Ebit@Risk che consente di misurare e mappare le aree di volatilità connesse alle stime reddituali prospettiche. Tale modello, che verrà di seguito descritto, è utilizzato prevalentemente per misurare la prima delle due componenti del rischio strategico citate in apertura di parte, cioè quella relativa al rischio di business (o rischio commerciale).

2.4.3.3 *L'analisi del modello di Business dalla compliance normativa a strumento di gestione del rischio strategico*

L'analisi del modello di business costituisce uno strumento gestionale a supporto dell'analisi del rischio strategico posto in atto dall'intermediario, che ne produce la propria autovalutazione in coerenza con il piano industriale.

L'analisi è elaborata dal CRO e condivisa dal CFO, e ripercorre gli step metodologici proposti dall'EBA.

In particolare, nell'ambito di tale lavoro, tramite l'analisi del modello di business dell'intermediario e delle sue evoluzioni proposte nel piano strategico, vengono valutate la resilienza del modello aziendale e la sostenibilità della strategia, nonché individuate eventuali aree di vulnerabilità

Prima di analizzare i passi dell'analisi, le variabili prese in considerazione e le connesse interrelazioni, è utile comprendere cosa si intende per modello di business e che relazione esiste tra tale concetto e la strategia.

L'intermediario definisce il proprio modello di business come "modo di fare business" o meglio come l'azienda persegue i propri obiettivi di creazione di valore per gli stakeholder gestendo al meglio tutti gli elementi che costituiscono il suo "modus operandi" (processi, risorse, infrastrutture, ma anche partner, clienti, norme e relazione con i supervisor).

Tale concetto viene posto in relazione con la strategia secondo un approccio evolutivo, ovvero la strategia rappresenta il modo con cui l'impresa modifica/innova il proprio modello di business, al fine di ottimizzare la creazione di valore.

Di conseguenza il processo di pianificazione strategica consente di identificare e monitorare l'evoluzione strategica del modello di business misurandone gli effetti.

Il modello di Business viene rappresentato in forma sia descrittiva che analitica nell'ambito del Piano Industriale, dove vengono anche illustrati quali elementi evolveranno con la strategia e in quale arco di tempo, tipicamente triennale o quinquennale. Il Piano industriale costituisce dunque la principale fonte informativa per la produzione dell'analisi del modello di business (BMA).

Tanto premesso, la BMA è necessariamente costituita da elementi tangibili e quantificabili secondo metriche e indicatori confrontabili (es. struttura finanziaria e flussi economici, ma anche volumi, sportelli, numero clienti, valore delle partnership) e da elementi di più difficile misurazione, seppur altrettanto importanti (es. capacità di execution, competenze manageriali, reputazione, efficienza nell'utilizzo delle risorse sia umane che tecniche) che possono provocare volatilità dei risultati effettivi rispetto a quegli attesi.

La BMA viene condotta al fine di valutare i rischi di business e strategici della banca, delineando:

- 1) I principali fattori di viability, ossia della redditività dell'attuale modello aziendale sulla base della sua capacità di generare rendimenti accettabili nei successivi 12 mesi;
- 2) la sostenibilità della strategia della banca in virtù della sua capacità di generare rendimenti accettabili su un orizzonte forward-looking di almeno 3 anni, sulla base dei suoi piani strategici e delle previsioni finanziarie;
- 3) le principali aree di vulnerabilità dell'intermediario.

L'intermediario, secondo questa prospettiva, adotta un modello di autodiagnosi finalizzato ad aumentare la consapevolezza del processo di evoluzione del proprio Business e ad attivare una forma di controllo sulla gestione del rischio strategico, anche attraverso la definizione di meccanismi organizzativi e processi interni non esclusivamente a scopi di compliance normativa.

La BMA segue comunque gli step previsti dalle linee guida EBA, assumendo che il framework con cui si arriva alla valutazione del modello di business non possa costituire un elemento di discontinuità rispetto alla revisione da parte degli organi di Vigilanza.

La BMA si divide dunque in otto fasi valutative ed una fase di sintesi di seguito elencate:

1. Valutazione preliminare;
2. Individuazione delle aree di interesse per la BMA;
3. Valutazione del contesto aziendale;

4. Analisi quantitativa del business model attuale;
5. Analisi qualitativa del business model attuale;
6. Analisi della strategia e dei piani finanziari;
7. Valutazione della viability del modello imprenditoriale;
8. Valutazione della sostenibilità della strategia dell'ente;
9. Sintesi delle risultanze e individuazione delle principali vulnerabilità

Le fonti informative minime utilizzate per la conduzione dell'analisi sono costituite dal piano strategico o piani strategici dell'azienda, comprendenti l'anno corrente e le previsioni prospettiche con le sottostanti assunzioni economiche; gli Schemi di bilancio CE e SP; le Segnalazioni di vigilanza; il Reporting interno (informazioni sulla gestione, capital planning, report sulla liquidità, report sui rischi interni); Piani di recovery e resolution; reportistica indipendente (ad es internal audit report, report di analisti ecc..) e altri studi o indagini rilevanti (ad esempio da Fondo Monetario Internazionale, istituzioni europee, autorità e istituzioni macro-prudenziali).

Il primo passo è costituito dall'identificazione dei seguenti due aspetti, che costituiscono la base per le valutazioni successive :

- **Dimensione, complessità e aree di business rilevanti:** attraverso l'utilizzo delle principali metriche quantitative e qualitative in uso (es. contribuzione ai ricavi e ai costi, quota delle attività, quota di mercato, quota risorse umane e tecniche e quota dei rischi TREA ecc.) si identificano le aree geografiche rilevanti sulle quali l'intermediario opera, le relative filiazioni/succursali, le linee di business rilevanti su cui la banca compete e le principali linee di produzione che ha attivato e che intende attivare. Viene inoltre rilevata la presenza di eventuali vincoli di legge nell'operatività dell'intermediario.
- **Peer group:** attraverso l'applicazione ai competitors della strumentistica descritta al punto precedente, si costruisce un modello logico per l'identificazione del "peer group" di riferimento della banca, che costituirà la base di confronto per tutti gli elementi della BMA: analisi di benchmark, analisi del contesto competitivo e di mercato, confronti in termini di esposizione ai rischi e vulnerabilità.

Il secondo passo mira a **identificare le aree di maggior interesse in termini di contributo al profitto atteso, rischio, vulnerabilità e priorità organizzative/statutarie.**

Le dimensioni di analisi con cui le aree vengono suddivise ed analizzate dipende dalla visione strategica dell'intermediario: business line, prodotti, canali, mercati ecc. Nell'identificazione delle aree di focus è necessario tenere in considerazione:

- la materialità della singola area/business/mercato, sia a consuntivo che in orizzonti evolutivi;
- i precedenti risultati dello SREP e dei report interni di audit che potrebbero aver indentificato aspetti da valutare prioritariamente rispetto al progetto strategico evolutivo;
- la rilevanza ai fini del piano strategico dell'area d'interesse identificata (se ci sono aree/prodotti/canali che la banca pianifica in crescita, che valuta in flessione o addirittura in chiusura);
- i cambiamenti osservati e non pianificati che il BM ha registrato nel tempo (cambiamenti avvenuti senza dichiarazione o pianificazione da parte della banca);
- la comparazione delle performance, registrate e pianificate, delle singole aree di business rispetto al peer group di riferimento.

La valutazione del contesto imprenditoriale è **finalizzata all'identificazione delle principali variabili macro-economiche e di contesto in grado di produrre effetti sull'attività dell'intermediario.** Di conseguenza la loro mappatura costituisce la base per tutte le valutazioni di impatto dell'intero progetto strategico.

In questa fase vengono dunque analizzati lo scenario macro-economico ed il panorama competitivo e la loro probabile evoluzione.

Considerando le attività del peer group di riferimento, vengono inoltre identificati **i trend generali del mercato** che potrebbero avere impatto su performance e redditività della banca (i.e. sviluppi normativi, tecnologici e socio/demografici).

Tale analisi permette di comprendere e valutare, anche in scenari avversi, le variabili con potenziale impatto sulla profittabilità dell'istituto e le eventuali interazioni strategiche con il peer group di riferimento.

L'obiettivo dell'analisi quantitativa è produrre una sintesi misurabile, comprensibile e confrontabile della performance finanziaria che il Business model attuale ha prodotto negli ultimi anni. Gli esiti consentono di verificare i risultati prodotti dalla banca ed i relativi trend di performance, struttura finanziaria e rischi.

Gli strumenti utilizzati sono quelli solitamente identificati per rappresentare all'interno e all'esterno la propria performance aziendale:

- **equilibrio economico:** valutazione dei flussi di reddito dell'intermediario tramite il margine di interesse, il margine di intermediazione, la quota ricavi da interessi, la quota ricavi da commissioni e da operazioni finanziarie. Per la composizione dei costi vengono utilizzati il cost/income, la quota costi fissi e dei costi in outsourcing, il tasso di deterioramento crediti (svalutazioni/crediti) e il relativo costo.
- **equilibrio della struttura finanziaria e della liquidità:** composizione, qualità ed equilibrio della struttura patrimoniale (struttura dell'attivo, NPL e Leverage ratio), analisi del funding, andamento dei principali indicatori di liquidità (LCR ed NSFR), evoluzioni dei fondi propri e del TREA.
- **aree di concentrazione/dipendenza:** dipendenza delle grandezze economiche e patrimoniali da gruppi di clientela, fornitori, settori, aree geografiche (es. concentrazioni, analisi comportamentale dei principali datori di fondi e relativa sensitività).
- **esposizione ai rischi:** analisi dei livelli di propensione al rischio, delle soglie di tolleranza e dei limiti di capacity, al fine di valutare la coerenza con gli obiettivi che la banca si pone di raggiungere.

Obiettivo dell'analisi qualitativa è comprendere e rappresentare i principali fattori di successo e le dipendenze del Business model della banca nella configurazione attuale.

Tale approfondimento risulta propedeutico a comprendere quali elementi, tra quelli previsti nelle linee evolutive ipotizzate nel progetto strategico, debbano essere valutati con maggiore attenzione poiché rappresentativi dei più opportuni parametri di valutazione della strategia finalizzata alla creazione di valore.

Come detto in precedenza, gli elementi di più difficile quantificazione possono provocare divergenze, anche significative, tra i risultati effettivi e quelli pianificati e di conseguenza l'identificazione ed il monitoraggio di tali fattori consente un fondamentale presidio dell'esposizione al rischio strategico.

Al fine di delineare le principali famiglie di fattori qualitativi, se ne riporta di seguito uno schema di sintesi:

Fattori Esterni
dipendenze del modello di business da fattori esterni all'azienda quali fornitori, intermediari e altri partner commerciali e fattori regolamentari.
Fattori interni
processi operativi, risorse umane e risorse tecniche (IT) di cui l'azienda dispone per raggiungere gli obiettivi di piano dichiarati, per i quali è necessario rappresentare la capacità di esecuzione nei tempi e nei modi pianificati.
Franchise (Valore del marchio)
solidità dei rapporti con i principali stakeholder aziendali (Clienti, fornitori e partner commerciali) da cui dipendono i volumi di vendita, misurabili da indicatori quali NPS (net promoter score), tassi di retention e turnover clientela, numero e composizione dei fornitori e/o dei partner commerciali. Efficacia della rete commerciale.
Aree di vantaggio competitive

aree di vantaggio competitivo della banca, sia di prodotto che di canale, che consentono all'intermediario di sviluppare economie di scala o aree di migliori mark up rispetto ai competitors

Utilizzando e proiettando la combinazione delle valutazioni qualitative e quantitative sopra descritte, l'analisi mira a valutare la strategia, le previsioni ed i relativi piani finanziari identificandone:

- Fattori di successo: analisi dei driver in grado di modificare o consolidare il modello di business al fine di garantire i risultati ipotizzati.
- Assunzioni: plausibilità e consistenza delle assunzioni effettuate dalla banca e che guidano la strategia e le previsioni (es. scenario macroeconomico, volumi e margini di crescita dei prodotti principali, dei segmenti e delle aree geografiche, ecc...)
- Capacità di Esecuzione: analisi degli scostamenti registrati in passato rispetto a quanto ipotizzato in termini di piani e strategie.

La parte centrale dell'analisi del modello di Business valuta la capacità dell'azienda di generare ritorni accettabili nei successivi 12 mesi, considerate le sue performance quantitative, i fattori di successo e il contesto imprenditoriale di riferimento.

I criteri di valutazione riguardano la performance (ROE vs COE o misure equivalenti), l'equilibrio della struttura finanziaria e della liquidità (Leverage ratio, funding mix) ed il livello di esposizione ai rischi (es, verifica se il BM e/o la strategia portano una variazione nel risk appetite coerente con la redditività attesa nel tempo e se, per generare sufficienti ritorni, risulta o meno allineato al peer di riferimento).

L'analisi deve essere corredata degli esiti degli esercizi di stress condotti dalla banca sulla base dello stress test framework interno, implementato utilizzando anche le indicazioni del supervisore nell'ambito degli stress test EBA.

Infine la BMA consente di valutare la capacità dell'azienda di generare ritorni accettabili anche in un periodo prospettico più ampio dei 12 mesi che arriva almeno a 3 anni, considerati i piani strategici e le previsioni finanziarie, e gli esiti degli esercizi di stress.

Si analizzano in particolare il livello di rischiosità della strategia, in termini di complessità e ambizione rispetto all'attuale BM, e la conseguente probabilità di successo sulla base delle capacità di esecuzione della banca, misurata sul successo nell'eseguire le precedenti strategie di simile scala oppure dal livello di performance in raffronto ai precedenti piani

La BMA si conclude con una valutazione sintetica di viabilità e sostenibilità, corredata dall'identificazione delle principali vulnerabilità, per le quali la banca

- attiva presidi di monitoraggio, nel caso derivino da fattori esterni
- attiva azioni di mitigazione, nel caso si tratti di fattori interni.

I punti di attenzione possono essere costituiti ad es. da scarsa performance finanziaria attesa, strategia non realistica, eccessiva concentrazione e volatilità dei risultati, eccessiva propensione al rischio, squilibri della struttura finanziaria, fattori esterni significanti come ad es. evoluzioni regolamentari.

2.4.3.4 L'Ebit@Risk dell'Intermediario

Il laboratorio di Ebit@Risk attivato dall'azienda si pone l'obiettivo di svolgere approfondimenti metodologici finalizzati all'identificazione e strutturazione di un modello di valutazione della volatilità delle stime reddituali prospettiche utilizzate sia nell'ambito del processo di budget sia per gli anni previsti nell'ambito del Piano Strategico.

Le risultanze sono utilizzate ai fini della valutazione:

1. della sostenibilità delle ipotesi di Budget/Piano, nell'ambito della Business Model Analysis;
2. delle analisi di stress e reverse stress test in ambito ICAAP, ILAAP;
3. dei trigger relativi alle metriche di redditività del Risk Appetite Framework.

L'Ebit@Risk produce valutazioni della sola componente unexpected dell'Utile atteso, rappresentandone la volatilità e non «sfidando» quindi le ipotesi di Budget/Piano.

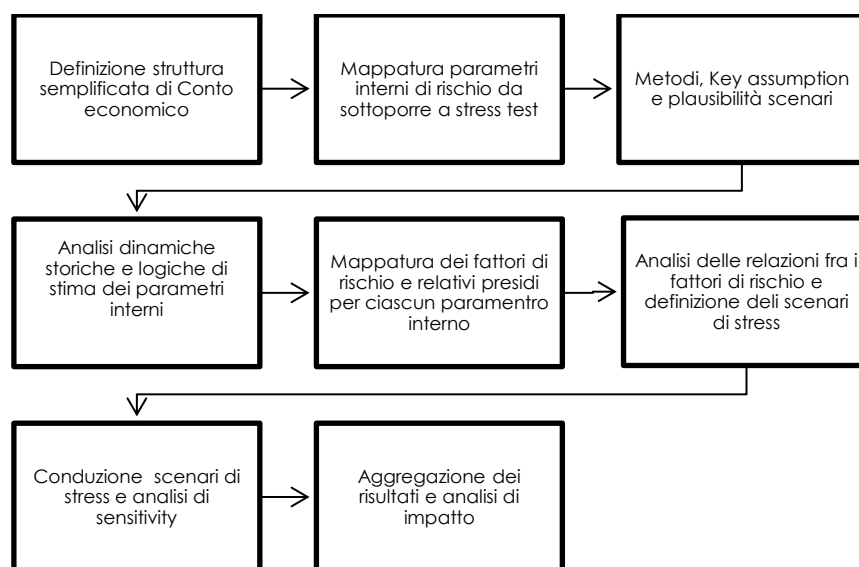
L'approccio prevede che il calcolo del Ebit@Risk sia basato su un Conto Economico semplificato, che permetta di ricostruire le dinamiche di ricavo/costo ed i connessi fattori di rischio⁶³.

La variabilità e la correlazione dei fattori di rischio sono stimati con un approccio integrato di tipo quali/quantitativo, sia quindi utilizzando considerazioni di natura statistica (volatilità storica e/o regressione su grandezze macroeconomiche) che judgemental (business case sviluppati con i risk owner).

La scelta di utilizzare un approccio integrato deriva dall'evidenza che le stime di budget/piano possano derivare sia da fattori misurabili (es. variabili macroeconomiche) sia da fattori di più difficile quantificazione (es. reputazione, efficacia delle management action), per i quali non è sempre agevole calcolare una misura di variabilità statistica robusta.

Il processo di calcolo prevede otto step sintetizzati nella figura seguente:

Figura 51 - Il processo per il calcolo del Ebit@Risk



La prima fase prevede uno studio dei flussi reddituali della banca al fine di costruire un conto economico semplificato che per macro aggregati consenta l'identificazione delle componenti principali che incidono sull'utile netto prodotto.

⁶³ Per Fattore di rischio si intende una variabile macroeconomica (es. PIL, tasso Euribor 6M, ecc..) o idiosincratca (es. fattore umano, processi, sistemi informativi, gamma di offerta dei prodotti, ecc..) la cui variazione è in grado di produrre effetti su uno o più Parametri interni di rischio o Variabili interne di rischio; per Parametro interno di rischio o Variabile interna di rischio si intende una grandezza che determina/compone il valore della metrica oggetto di stress test (nel caso dell'Ebit@Risk, la metrica oggetto di stress test è l'Utile/EBIT e possibili Parametri/Variabili interni di rischio sono la Raccolta Lorda del prodotto x, il numero di Rimborsi del prodotto x, i Volumi transati, il gettito commissionale, ecc...); per scenario si intende una realizzazione intrinsecamente coerente di una serie di Fattori di rischio. Per approfondimenti cfr. «Guidelines on Institutions stress testing» emanate dall'EBA ad aprile 2018.

Tabella 10 - Il conto Economico di budget e Piano

	Voci	Budget 2019	Piano Strategico 2020-2022
10.	Interessi attivi e proventi assimilati <i>di cui: interessi attivi calcolati con il metodo dell'interesse effettivo</i>		
20.	Interessi passivi e oneri assimilati		
30.	Margine di interesse		
40.	Commissioni attive		
50.	Commissioni passive		
60.	Commissioni nette		
70.	Dividendi e proventi simili		
80.	Risultato netto dell'attività di negoziazione		
90.	Risultato netto dell'attività di copertura		
100.	Utili/(Perdite) da cessione o riacquisto di: a) <i>attività valutate al costo ammortizzato</i> b) <i>attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva</i> c) <i>passività finanziarie</i>		
110.	Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico a) <i>attività e passività finanziarie designate al fair value</i> b) <i>altre attività finanziarie obbligatoriamente valutate al fair value</i>		
120.	Margine di intermediazione		
130.	Rettifiche/riprese di valore nette per rischio di credito di: a) <i>attività finanziarie valutate al costo ammortizzato</i> b) <i>attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva</i>		
140.	Utili/perdite da modifiche contrattuali senza cancellazioni		
150.	Risultato netto della gestione finanziaria		
160.	Spese amministrative: a) <i>spese per il personale</i> b) <i>altre spese amministrative</i>		
170.	Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri a) <i>impegni e garanzie rilasciate</i> b) <i>altri accantonamenti netti</i>		
180.	Rettifiche/riprese di valore nette su attività materiali		
190.	Rettifiche/riprese di valore nette su attività immateriali		
200.	Altri oneri/proventi di gestione		
210.	Costi operativi		
220.	Utili/(Perdite) delle partecipazioni		
230.	Risultato netto della valutazione al fair value delle attività materiali e immateriali		
240.	Rettifiche di valore dell'avviamento		
250.	Utili/(Perdite) da cessione di investimenti		
260.	Utile/(Perdita) della operatività corrente al lordo delle imposte		
270.	Imposte sul reddito del periodo dell'operatività corrente		
280.	Utile/(Perdita) della operatività corrente al netto delle imposte		
290.	Utile/(Perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte		
300.	Utile/(Perdita) del periodo		

Le scelte di rilevanza, tipicamente basate su parametri quantitativi, individuano complessivamente due aree di ricavo che coprono oltre il 90% dei flussi di ricavo lordi e tre aree di costo che assorbono più del 90% dei costi sopportati dall'intermediario. In particolare sono state mappate una componente commissionale, generata da strutturazione e vendita di prodotti propri e dal collocamento di prodotti di terzi (Voce 60) e una componente prettamente finanziaria, legata alla gestione del portafoglio titoli, costituita dagli interessi attivi maturati nel periodo (Voce 10) e dalle plusvalenze generate dalla vendita di strumenti finanziari (Voce 100.b).

Di contro, le principali voci di costo sono rappresentate da: Spese amministrative (Voce 160.b); perdite ed accantonamenti riconducibili al manifestarsi di rischi operativi (Voci 130, 170, 200); costo del personale (Voce 160.a).

Il secondo step prevede la mappatura dei parametri interni che generano le componenti di ricavo e costo identificate nella prima fase; tali parametri costituiranno oggetto di approfondimento e stress nelle fasi successive.

Figura 52 - Un esempio di scomposizione di flussi di ricavo in parametri interni di rischio



Come illustrato, a titolo esemplificativo, da due componenti rilevanti di ricavo lordo si passa a mappare circa 10 parametri interni di rischio che saranno oggetto di analisi di variabilità.

Il terzo step identifica le principali metodologie, assunzioni e plausibilità degli scenari utilizzati nel seguito dell'analisi.

In linea con quanto previsto dallo Stress Test Framework della Banca, ai fini dell'elaborazione dell'Ebit@Risk vengono utilizzate le seguenti metodologie di analisi:

1. *analisi di sensitivity*: prova di stress che misura l'impatto potenziale di un singolo fattore di rischio specifico o di semplici fattori di rischio multipli prima sui parametri interni di rischio e poi sui relativi macro aggregati rilevanti;
2. *analisi di scenario*: valutazione degli effetti derivanti dal verificarsi di un determinato scenario recante una serie di fattori di rischio allineati in modo coerente a livello interno, presupponendo il verificarsi simultaneo di eventi prospettici che riguardano una serie di rischi e aree di business, mirati a rivelare, nella massima misura possibile, la natura dei rischi interconnessi tra le aree e nel tempo, le interazioni a livello di sistema e gli effetti di retroazione. Gli scenari includono una coerente narrativa
3. *Reverse stress test*: prove di stress che partono dall'identificazione di un risultato che porta alla non viabilità della Banca per analizzare lo/gli scenari e le circostanze che potrebbero esserne la causa al fine di identificare le misure di presidio organizzativo, di capitale e di liquidità da consolidare/attivare per evitare che si verifichi.

Nella conduzione delle analisi viene assunta l'ipotesi di Dynamic balance sheet: ipotesi metodologica in base alla quale l'impatto dello scenario della prova di stress viene misurato secondo la possibilità di un bilancio non costante e di un modello di business in evoluzione durante il periodo di proiezione.

Nell'ipotesi di bilancio dinamico, l'esito della prova di stress riflette una combinazione dello scenario imposto e delle azioni reattive adottate dalla dirigenza. La portata delle azioni reattive adottate dalla dirigenza può essere limitata o non limitata (ad esempio, interventi programmati dall'inizio e indipendenti dallo scenario e/o subordinati allo scenario della prova di stress).

Relativamente alla plausibilità degli scenari, ossia al grado di probabilità secondo cui questi si verificheranno in base alla relazione di tale scenario con le variabili macroeconomiche e finanziarie correnti, vengono presi a riferimento il 5° ed il 95° percentile per gli scenari "severi ma plausibili" ed una probabilità assimilabile od inferiore allo 0,0001% per lo scenario di Reverse.

In linea con lo Stress Test Framework aziendale, gli scenari di stress devono essere definiti in modo da garantire:

1. *analisi di stress indipendenti* sulle singole metriche, sulla base delle combinazioni dei fattori di rischio maggiormente penalizzanti per ciascuna di esse;
2. *analisi di viabilità e sostenibilità complessive aziendale*, tramite l'individuazione della combinazione dei fattori di rischio maggiormente penalizzanti sul complessivo profilo di rischio-rendimento (viene in particolare ricercato uno scenario unico per tutte le metriche, tramite l'individuazione ex-ante del livello di rischio/rendimento che nel complesso si intende provocare, ossia della combinazione dei valori delle diverse metriche che si intende raggiungere).

Identificate le assunzioni e i metodi per ognuno dei parametri interni di rischio nella fase 4 vengono analizzate, ove disponibili, le dinamiche storiche ed eventuali ulteriori parametri di rilievo (es. «indicatori di esposizione» e variabili macroeconomiche, condizioni contrattuali, ecc...) sia in termini di trend che di volatilità storica e confrontati con le stime prospettiche di Budget/Piano strategico, dal confronto vengono identificati i principali driver sottostanti le stime evolutive, che costituiscono i parametri di rischio da sottoporre ad analisi (tipicamente volumi attesi e quote commissionali).

Sulla base delle evidenze emerse nel corso della fase precedente, vengono analizzate le relazioni tra i driver di rischio individuati per l'area in oggetto e quelli identificati per le altre aree sia di costo che di ricavo.

Vengono inoltre definiti scenari di stress ed ipotesi di volatilità dei risultati attesi, utilizzando un approccio di tipo judgemental, basato su evidenze di tipo statistico. Tale approccio viene proposto per tutte le variabili idiosincratice per le quali non c'è collegamento con fattori macro economici, di conseguenza è necessario ricavare la sua distribuzione da un'intervista strutturata al management. A titolo esemplificativo e non esaustivo si possono citare le stime relative alle perdite operative, alla capacità della rete di vendita di classare prodotti e servizi o alla capacità di execution dalla struttura organizzativa.

In particolare, l'individuazione e la valutazione dell'impatto dei fattori di rischio idiosincratice sui parametri interni di rischio legati alla generazione dei ricavi attesi viene svolta tramite analisi delle expert opinion, supportata dall'utilizzo di opportune distribuzioni di probabilità identificate considerando i dati di Budget/Piano Strategico come punti centrali (mediana).

Vengono in tal modo definite le ipotesi di sensitivity e gli scenari c.d. best e worst ritenuti "severi ma plausibili" e viene identificato uno scenario al ribasso con probabilità estrema (ai fini del Reverse stress test).

Nello step 7 in seguito a quanto emerso nella fase precedente viene definito il cono di volatilità dei ricavi/costi su ciascuna area analizzata:

Figura 53 - Esempio di cono di volatilità componente di ricavo/costo



L'ultimo step che porta alla stima dell'Ebit@risk deriva dall'aggregazioni dei risultati prima a livello delle cinque componenti rilevanti e poi a livello di Ebit.

In particolare le risultanze delle analisi su componente commissionale, componente finanziaria, componente rischi operativi, spese amministrative e spese del personale sono utilizzate come input della struttura semplificata ed ingegnerizzata di Conto Economico al fine di ottenere valori di EBIT coerenti con le ipotesi adottate nelle fasi precedenti (scenario Best, Worst e Reverse).

In fase di aggregazione si ricorre all'assunzioni prudenziale di correlazione posta pari ad 1.

2.4.4 Modelli concettuali per il governo del rischio strategico

Nel presente paragrafo si presenteranno alcuni modelli concettuali utili a supportare e guidare l'individuazione, l'analisi e il governo del rischio strategico. Essi identificano le variabili che influenzano la probabilità e l'entità di tale rischio, nonché le loro relazioni. Forniscono un quadro di insieme che consente una valutazione più completa e sistematica del rischio in oggetto e quindi migliora l'efficacia della sua gestione.

I modelli hanno validità generale e ricomprendono tecniche di valutazione sia quantitative sia qualitative delle variabili di rischio individuate, a seconda della natura di queste ultime. I risultati di tale processo di valutazione dovrebbero essere

rappresentati da idonee metriche (Key Strategic Risk Indicators, KSRI), di natura monetaria (ad esempio impatti economico-finanziari), qualitativa (ad esempio grado di efficacia dei controlli) oppure stocastica (probabilità di accadimento dei diversi eventi o scenari). Il primo dei modelli proposti, di validità più generale, offre una visione di insieme di come si genera il RS, considerandolo come un rischio di processo e applicando quindi il metodo tradizionale di rappresentazione dei rischi e dei controlli di processo. Il secondo modello propone una semplice tassonomia delle diverse tipologie di RS. Il terzo modello approfondisce l'analisi dei controlli e dei presidi al rischio.

2.4.4.1 Il modello di generazione del rischio

Propedeutica ad ogni analisi è la definizione di rischio strategico. Esso viene qui inteso, in senso lato, come “il rischio di mancato raggiungimento degli obiettivi strategici” (in particolare, quelli esplicitati e presenti nel Piano strategico). Tra gli obiettivi, come chiarito al paragrafo 2.4.1.2, sono compresi non solo quelli economico-finanziari, ma anche quelli di diversa natura previsti nell'ambito della mission della banca (ad esempio, valore creato per stakeholder diversi dagli azionisti, obiettivi ESG, ecc.). L'ipotesi implicita nella definizione fornita è che gli obiettivi previsti dal Piano strategico siano, qualora raggiunti, in grado di garantire sia la sopravvivenza economica della banca sia un suo rapporto sufficientemente armonico con l'ambiente dove opera e con le aspettative degli stakeholder.

Per meglio comprendere le variabili alla base della formazione di tale rischio, proponiamo un primo schema concettuale che, come detto, si ispira alle logiche di analisi del rischio di processo e ne adotta i metodi di analisi: il Modello di generazione del RS (Figura 54).

La scelta di porre l'attenzione sulle tecniche di valutazione e governo dei processi di gestione del rischio strategico è giustificata dalla più volte citata insufficienza dei metodi statistico-quantitativi per la misurazione di tale rischio. Il RS viene quindi visto come l'esito di un processo strategico non pienamente efficace, sotto diversi punti di vista: incapacità di prevedere i cambiamenti del contesto, di scegliere la strategia più coerente con gli stessi, di realizzare tale strategia, di adattarsi ai cambiamenti di scenario nel momento in cui si verificano.

Secondo le tecniche di valutazione del rischio di processo (Control and risk self assessment, CRSA), si distingue un rischio inerente o potenziale (prima dei controlli) e uno residuo o effettivo (dopo i controlli). La probabilità di accadimento degli eventi di rischio moltiplicata per gli effetti prodotti dagli stessi quantifica il rischio inerente, mentre l'intervento dei controlli, in funzione della loro adeguatezza ed efficacia, riduce tale rischio. Se il rischio inerente è alto, occorre potenziare i presidi, e viceversa: l'obiettivo è ottenere un basso rischio residuo, al netto cioè dei controlli. Purtroppo, nel caso del RS è proprio la stima del rischio, sia prima sia dopo i controlli, che è estremamente ardua e molto difficilmente quantificabile.

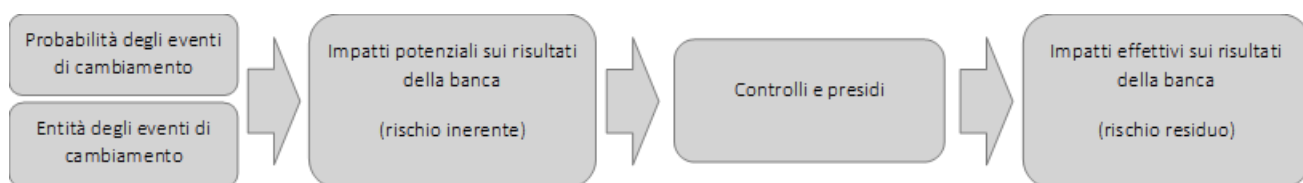
Il modello è utile sia ex-ante, in fase di valutazione e scelta della strategia, sia ex-post, per controllarne la validità e la corretta attuazione ed eventualmente correggerla.

Nella figura 41, i controlli o presidi del RS sono intesi in senso lato. Vi sono inclusi tutti quegli strumenti che possono ridurre gli impatti che i cambiamenti del contesto producono sui risultati, rispetto a quelli attesi e previsti nel Piano strategico: strumenti di copertura, trasferimento, mitigazione, controllo del RS.

Tutti i presidi elencati operano ex-post, cioè successivamente alla formulazione del Piano strategico; in questo senso aiutano a “controllarne” gli effetti e i rischi. Esistono poi dei presidi ex-ante, che intervengono in fase di elaborazione della strategia e stesura del Piano Strategico: si tratta di tutti quei meccanismi organizzativi funzionali a garantire la qualità del processo di pianificazione strategica.

Nel paragrafo 2.4.4.3, attraverso il Modello di governo del rischio, verrà approfondita l'analisi dei presidi al rischio, estendendola sia a quelli ex ante sia a quelli ex post.

Figura 54 - Modello di generazione del rischio strategico



2.4.4.2 Il modello di classificazione del rischio

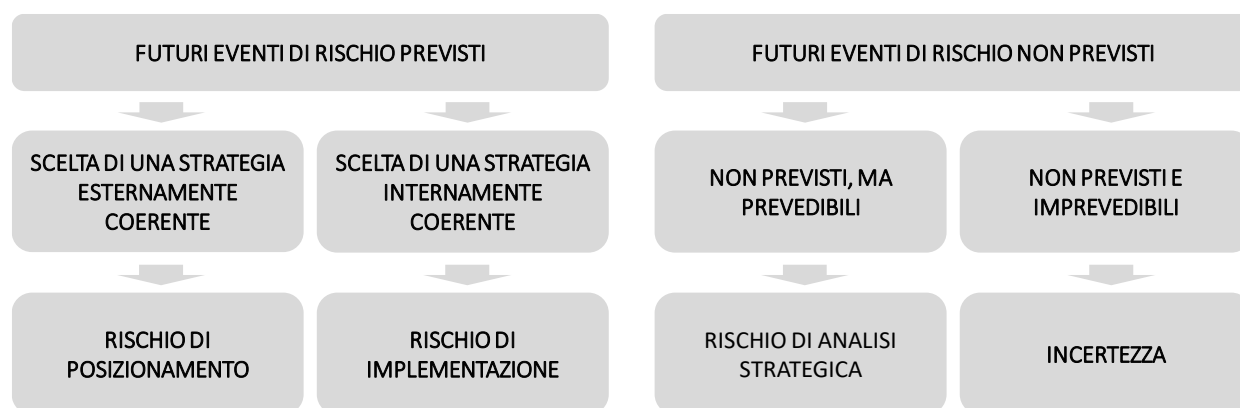
Alla base del RS stanno i cambiamenti, sia del contesto esterno sia di quello interno, intervenuti dopo la scelta della strategia e l'approvazione del Piano industriale; per questo gli input fondamentali del nostro modello sono gli "eventi di cambiamento". Tali cambiamenti sono inevitabili, sia perché l'ambiente è sempre più dinamico e instabile, sia perché la strategia copre un periodo pluriennale. Essi inoltre sono difficili da prevedere. A seconda del loro grado di prevedibilità, cambia la tipologia di RS, secondo lo schema tassonomico riportato nella figura 55.

Si osservi che la probabilità e l'impatto dei cambiamenti del contesto dipendono da alcune variabili e segnatamente:

- Complessità del contesto, sia esterno sia interno: numerosità delle variabili rilevanti in grado di produrre un impatto sulle strategie bancarie e sui loro risultati, nonché interrelazioni tra le stesse: es. concorrenti, domanda, tecnologia, regulation, grandezze macroeconomiche, assetti proprietari della banca, organi di vertice della stessa, risorse chiave, ecc.;
- Volatilità delle variabili di contesto;
- Prevedibilità dell'andamento di tali variabili.

Più in particolare, il mancato raggiungimento degli obiettivi del Piano può dipendere sia da un'errata previsione dei cambiamenti futuri o, se le previsioni si rivelano corrette, da problemi di coerenza strategica. La prima situazione può derivare: a) da un'errata analisi strategica ("rischio di analisi strategica"), oppure b) dal fatto che i cambiamenti siano imprevedibili (nel caso di "incertezza strategica"). La seconda situazione si verifica allorché la previsione degli scenari futuri in sede di pianificazione è corretta, ma si è scelta una strategia sbagliata, in quanto: a) non coerente con l'analisi effettuata e le ipotesi di piano (incoerenza esterna: rischio di posizionamento) oppure b) non realizzabile, in quanto incoerente con le risorse interne o con gli investimenti e le azioni prospettate (incoerenza interna: rischio di implementazione).

Figura 55 - Modello di classificazione del rischio strategico



2.4.4.3 Il modello di governo del rischio

Il terzo modello che proponiamo, rappresentato nella Figura 56, approfondisce l'analisi dei presidi di processo, ex-ante ed ex-post, in grado di mitigare il rischio strategico. Anch'essi devono essere oggetto di valutazione, in termini di esistenza ed efficacia, e conseguentemente gestiti: rafforzati, integrati, alleggeriti se ridondanti, resi più selettivi, automatizzati, ecc..

Il rischio è definito, come detto, da una differenza tra gli obiettivi strategici della banca e i risultati da essa ottenuti. I primi sono contenuti nel Piano strategico e sono frutto del processo di pianificazione strategica. I secondi sono influenzati da un ampio numero di eventi, in particolare dai cambiamenti non previsti in sede di pianificazione.

Gli obiettivi e la strategia sono tanto più adeguati quanto migliore è la qualità del processo strategico. Tale processo implica l'analisi del contesto esterno e interno, la previsione dei futuri sviluppi di tale contesto, la conseguente formulazione delle ipotesi alla base del piano, l'identificazione, l'analisi e la valutazione delle diverse strategie possibili (in particolare sotto i profili dei loro risultati e della loro rischiosità), la scelta della strategia preferibile, la sua articolazione nei tempi di attuazione, nelle responsabilità organizzative, nelle azioni e negli investimenti richiesti, nei punti di controllo. Sottolineiamo

che, come detto, fa parte di tale processo anche l'analisi del contesto interno e delle sue possibili evoluzioni. In tal senso, rientra tra gli errori di analisi e di formulazione strategica quello di scegliere una strategia di posizionamento corretta sul piano teorico in quanto coerente con il quadro ambientale (ad esempio tesa a sfruttare le opportunità di mercato esistenti e a difendersi dalle minacce), ma non realizzabile perché incoerente con le risorse e le capacità organizzative disponibili.

Per fare qualche esempio dell'importanza della qualità del processo strategico per fronteggiare il RS, McConnell attribuisce il fallimento di Lehman Brothers all'errore strategico consistente nel passare da una strategia di securitisation "moving" ad una "storage", di mantenimento a bilancio dei titoli frutto delle operazioni di cartolarizzazione. Si trattava di una strategia di crescita aggressiva, che comportava un aumento del grado di leverage e del risk appetite e che non era stata sufficientemente scrutinata dal Board, anche perché, si chiede l'autore: "Where there is a dominant personality, such as Dick Fuld, who will provide the challenge necessary to ensure that potentially firm-destroying risks are being properly assessed and managed?" (McConnell, 2012)

Nella sua indagine sul fallimento di Royal Bank of Scotland⁶⁴, la Financial Service Authority inglese rileva che: "RBS management and board undoubtedly made many decisions which, at least in retrospect, were poor. They took risks, which ultimately led to failure... The ABN AMRO acquisition illustrates the point. The due diligence conducted was inadequate to assess the risks". Il report conclude che la decisione di acquisire ABN-AMRO è unanimamente riconosciuta come un "critical strategic error" e che non sembra che il Board abbia "discussed in sufficient depth the risks involved in the acquisition, including its exceptional complexity, unprecedented scale and how it was to be financed, especially as so little effective due diligence was possible".

In entrambi i casi citati, l'origine del rischio strategico destinato a minare la solvibilità delle due banche va ricondotta a lacune nel processo strategico, per quanto riguarda più precisamente la fase di discussione e valutazione delle scelte strategiche da parte del Board. È evidente come nei due casi appena citati aumentare la quantità di capitale o migliorare le tecniche per la sua misurazione non avrebbero evitato il dissesto, migliorare il processo strategico forse sì..

In gran parte la qualità della strategia dipende dalla qualità del processo; può però rivelarsi utile, al fine di arricchire e completare l'analisi, identificare alcuni criteri astratti di efficacia della strategia. Tra l'altro non si può escludere che, anche se il processo è stato svolto in modo adeguato, la strategia scelta presenti caratteri di subottimalità, ad esempio perché poco originale, troppo prudente, ecc.

La qualità, tanto del processo quanto della strategia, si articola in diversi attributi e profili di analisi. È quindi possibile individuare una serie di descrittori di qualità, che dovrebbero essere oggetto di analisi, valutazione qualitativa e, ove possibile, misurazione, attraverso opportuni indicatori di rischio. Tali profili sono sotto elencati.

Profili di **qualità del processo di pianificazione strategia** (driver di robustezza del processo):

- Coerenza esterna; es. tra previsioni fatte da centri di ricerca (o enti istituzionali, o organismi di settore) e previsioni della banca/ipotesi di piano;
- Coerenza interna: tra analisi esterna e interna, ipotesi di piano, strategie e previsioni finanziarie;
- Grado di avanzamento degli strumenti utilizzati;
- Grado di completezza dell'analisi (esterna e interna);
- Grado di approfondimento dell'analisi (esterna e interna);
- Grado di coinvolgimento delle funzioni chiave;
- Grado di diversity dei punti di vista considerati;
- Grado di varietà: numerosità degli scenari ipotizzati e delle alternative strategiche considerate;
- Grado di challenge: livello di avversità degli scenari di stress simulati per testare la resilienza della strategia scelta.

Approfondiamo l'ultimo dei punti indicati: un interessante esempio di attività di challenge, seguito da alcune banche intervistate, è riportato nel Riquadro 1.

La sfida alle ipotesi di piano, che sono alla base degli scenari previsti e delle proiezioni dei risultati economici futuri, vede il ruolo determinante esercitato dal Risk Management ed eventualmente anche dall'Internal Auditing e l'utilizzo di modellistica quantitativa (utili esempi sono contenuti in AIIA, 2018).

⁶⁴ FSA, 2011, "The failure of the Royal Bank of Scotland," Financial Services Authority, London

In particolare, il processo di challenge si svolge in due fasi. Nella prima, si valuta l'attendibilità delle ipotesi di piano in merito all'andamento previsto dei principali fattori di rischio, confrontandone i valori assunti nel piano con quelli derivanti da una determinata distribuzione di probabilità ipotizzata per ogni fattore. Tra i fattori di rischio si possono ad esempio considerare la PD e l'LGD per il rischio di credito, l'andamento delle commissioni nette e dei depositi da clientela per il rischio commerciale, il tasso risk free e lo spread sui tassi attivi e passivi per il rischio di interesse. Nella seconda fase si testa la solidità delle previsioni finanziarie contenute nel piano e la raggiungibilità degli obiettivi, simulando le diverse possibili proiezioni dei risultati futuri. In base all'andamento dei fattori di rischio evidenziato nella prima fase e alla matrice delle correlazioni tra gli stessi, si ricorre a modelli di simulazione stocastica Montecarlo per simulare i diversi scenari futuri e conseguentemente ricostruire la distribuzione di probabilità dei risultati. Si è così in grado di stimare la probabilità di raggiungimento dei target di piano (ad es. obiettivi di Roe, Roa, utile netto), nonché quella di oltrepassare i limiti regolamentari (ad es. CET1 ratio/Total capital ratio e LCR/NSFR).

In sintesi le tecniche statistiche in discorso, in base all'ipotizzata distribuzione di probabilità dei risultati economico-finanziari, permettono di:

- a) *Quantificare il rischio strategico*, ricorrendo ai calcoli di Ebit at risk: si tratta di stimare l'impatto sui risultati prodotto da scenari futuri e andamenti dei fattori di rischio diversi da quelli ipotizzati dal piano; a tali fini, occorre quantificare la differenza tra i peggiori risultati possibili all'interno di un prescelto intervallo di confidenza e i risultati attesi nel Piano;
- b) *Fare challenge al piano strategico*, valutando l'attendibilità delle ipotesi di piano e la raggiungibilità degli obiettivi; le simulazioni e le relative distribuzioni di probabilità dei risultati consentono di stimare l'effettiva probabilità che si verifichino le ipotesi fatte e si conseguano gli obiettivi proposti.

Si è detto che il ruolo di challenge appena descritto vede nel Risk Management e nell'Internal Audit le funzioni aziendali di controllo chiave incaricate della sua realizzazione. Non va però scordato che esse operano a supporto e servizio sia della Pianificazione, sia degli organi di vertice, di gestione e di supervisione e controllo. A quest'ultimo proposito, si ricorda che il paragrafo 31 delle Linee Guida EBA sull'Internal Governance afferma che: "The role of the members of the management body in its supervisory function should include monitoring and constructively challenging the strategy of the institution."

Profili di **qualità della strategia** (driver di adeguatezza della strategia):

- Coerenza interna; tra ipotesi di piano, strategie (azioni e investimenti) e previsioni finanziarie
- Coerenza temporale: congruità degli obiettivi intermedi, dell'avanzamento previsto degli investimenti, della sequenza temporale delle azioni, ecc.
- Coerenza con aspettative degli stakeholder (inclusi gli azionisti)
- Originalità/innovatività
- Imitabilità: radicamento in vantaggi distintivi o esistenza di barriere all'imitazione
- Realizzabilità: complessità, resistente organizzative, ostacoli normativi, grado di diversità rispetto alla strategia esistente, livello di difficoltà degli obiettivi, coerenza con risorse interne;
- Flessibilità: reversibilità delle scelte, fungibilità e mobilità delle risorse allocate, possibilità di adottare corsi di azione differenti in fase di implementazione.

Anche se la qualità del processo strategico e della strategia formulata è elevata, non è però detto che quest'ultima venga implementata correttamente e produca i risultati attesi. Ciò dipende infatti da due fattori:

- a) L'effettiva realizzabilità della strategia formulata: si tratta di un fattore di rischio che abbiamo preferito considerare come elemento di qualità del processo strategico (coerenza interna) o della strategia (realizzabilità);
- b) Il manifestarsi di cambiamenti impreveduti nel contesto, che impediscono l'attuazione della strategia o ne alterano i risultati rispetto a quelli previsti (l'"incertezza strategica" di cui alla figura 42 del paragrafo precedente).

Il presidio in grado di mitigare gli effetti dei cambiamenti di contesto, prevedibili o non prevedibili, è costituito dalla qualità del sistema di controllo strategico in essere, anch'essa analizzabile sotto diversi profili.

Profili di **qualità del sistema di controllo strategico** (driver di adeguatezza del controllo); si intende l'esistenza, l'adeguatezza e la qualità dei seguenti presidi di rischio:

- Strumenti di monitoraggio di avanzamento del piano;
- Test periodici di verifica della validità delle ipotesi di piano;
- Individuazione degli indicatori di rischio strategico e monitoraggio del loro andamento;

- Monitoraggio dei risultati (RAF): analisi degli scostamenti e feed back di secondo ordine;
- Reportistica strategica (completezza, leggibilità, tempestività, ecc.);
- Capacità di intercettare i segnali deboli che anticipano i cambiamenti del contesto;
- Tempestività nella segnalazione dell'opportunità di rivedere la strategia (processo di escalation).

Il sistema di controllo strategico coglie i fenomeni di cambiamento in grado di alterare i risultati della strategia della banca e segnala la necessità di intervento correttivo, attraverso l'adattamento/modifica della strategia. In generale, esso monitora le seguenti aree di rischio:

- cambiamenti del contesto, sia esterno sia interno, in particolare quelli in grado di compromettere la validità delle ipotesi di piano e la raggiungibilità degli obiettivi;
- realizzazione della strategia, cioè corretto avanzamento del piano: andamento della gestione in linea con quanto programmato, avanzamento dei progetti strategici, raggiungimento dei target intermedi di piano;
- risultati, cioè monitoraggio di breve degli indicatori di performance economica e loro confronto con gli obiettivi: in pratica, monitoraggio di budget e RAF.

Dedichiamo un approfondimento a questo ultimo aspetto. Il divario negativo tra risultati conseguiti e risultati previsti, lungo il periodo di attuazione del piano, può essere attribuibile a cause contingenti oppure strutturali. Nel primo caso lo scostamento è relativamente modesto oppure può essere riassorbito nei periodi successivi. Nel secondo caso, è destinato a perdurare o aggravarsi e quindi a compromettere in modo significativo il raggiungimento degli obiettivi strategici. Solo una corretta reportistica e un'attenta e approfondita analisi degli scostamenti consentono di capire se questi ultimi segnalano:

- a) squilibri gestionali, che richiedono un adattamento delle azioni tattico-operative; in tal caso il sistema di controllo obiettivi-risultati attiva un feed-back di primo ordine, innescando un'azione correttiva che ha per oggetto le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi;
- b) squilibri strategici, che richiedono un cambiamento nella strategia o negli obiettivi della stessa; in tal caso il feed back fornito dal sistema è di secondo ordine; esso segnala che gli obiettivi posti non sono raggiungibili stante l'attuale contesto e l'attuale strategia; l'eventuale azione correttiva deve quindi essere strategica.

Nel corretto disegno e funzionamento del sistema di controllo strategico un ruolo chiave è rivestito dalla funzione di Controllo di gestione, che sotto questo aspetto è chiamata a collaborare strettamente con il Risk Management e con la Pianificazione strategica. Per poter svolgere nel modo più efficace tale compito, il Controllo di gestione deve dotarsi di nuove metriche, strumenti e processi, evolvendo secondo le linee indicate anche nel paragrafo 2.5.

La possibilità e l'efficacia degli interventi correttivi sub b) sono in relazione diretta con **il grado di flessibilità strategica e organizzativa** della banca, a sua volta derivante da fattori quali:

- Grado di decentramento organizzativo, nel caso di cambiamenti di minore portata che richiedono adattamenti locali;
- Grado di accentrato organizzativo, nel caso di cambiamenti di grande portata che riguardano tutta la banca;
- Grado di reversibilità e fungibilità delle risorse;
- Leadership del vertice;
- Cultura improntata al cambiamento, all'imprenditorialità;
- Grado di diversificazione strategica;
- Flessibilità organizzativa (proceduralizzazione non eccessiva, compiti non eccessivamente specializzati, sistemi informativi modulari, ecc.);
- Entità degli investimenti effettuati e il cui valore è legato alla strategia esistente (in questo caso la relazione tra tale fattore e la flessibilità strategica non è diretta, ma inversa).

Infine, è possibile che tutti gli strumenti sinora elencati non siano sufficienti a impedire o mitigare in modo adeguato gli effetti del rischio strategico. In tal caso, è necessario disporre di presidi di ultima istanza, in grado cioè di assorbire o diluire a livello complessivo le perdite che non si è riusciti a evitare.

I **presidi di ultima istanza** sono tre: la diversificazione strategica, i fire walls, il capitale.

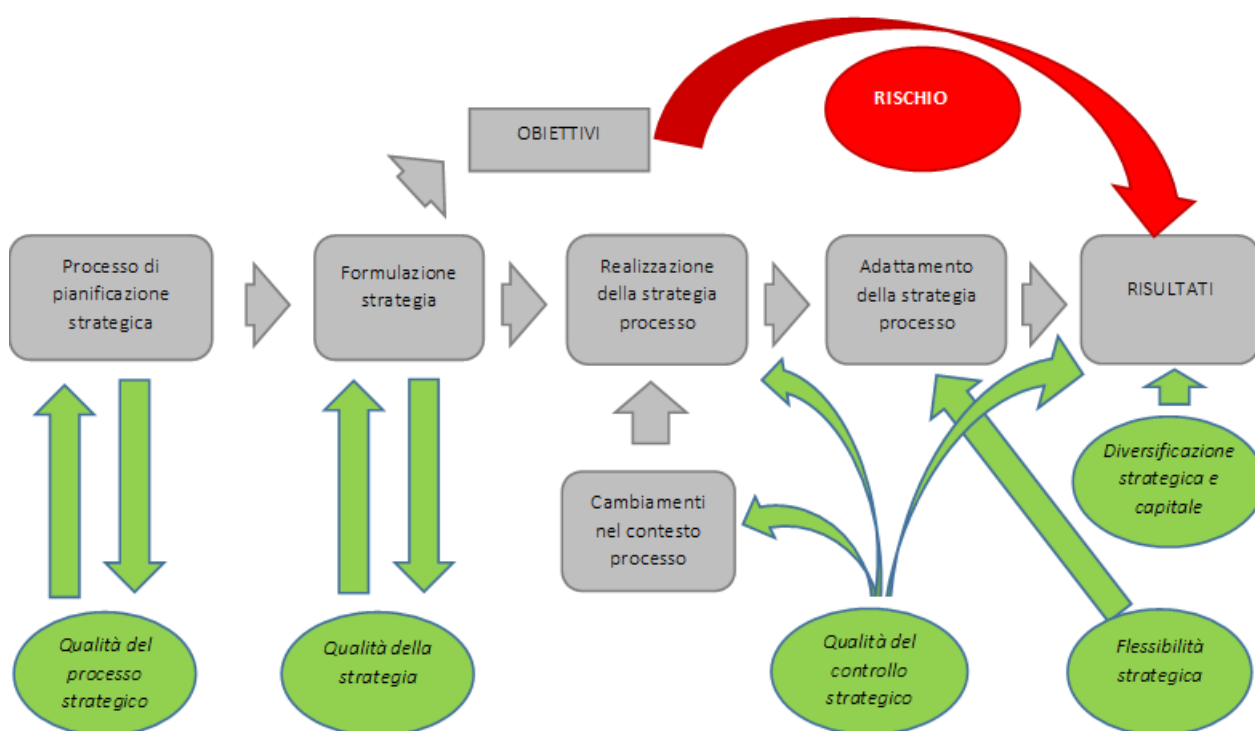
La **diversificazione strategica** consente di ridurre, a livello consolidato, le perdite associate al verificarsi di un RS riguardante specifici mercati. Oltre a un effetto di diluizione degli impatti negativi del RS, la diversificazione garantisce flessibilità strategica (compare anche tra gli elementi elencati in precedenza e che caratterizzano quest'ultima), cioè la possibilità di spostare con maggiore facilità e rapidità le risorse verso mercati più attrattivi.

Oltre al fatto di competere in diversi business, per ridurre a livello complessivo gli effetti di un fallimento strategico localizzato è importante predisporre idonei **meccanismi di separazione e isolamento** (fire walls), che siano in grado di contenere gli effetti di contagio. Si pensi alla diversità dei marchi con i quali la banca opera nei diversi business o a una maggiore autonomia concessa alle business unit. Naturalmente, come spesso avviene, le scelte appena citate comportano costi sotto il profilo del minore sviluppo di sinergie tra i diversi business e vanno quindi governate nella logica di ottimizzazione del trade-off rendimento-rischio: ad esempio, la condivisione di risorse tra diversi business riduce i costi unitari (economie di scopo), ma aumenta i rischi di propagazione del rischio strategico originato in uno specifico business.

Il **capitale** non è in grado di fronteggiare i rischi catastrofici, e molti dei RS lo sono, in particolare quelli associati a cambiamenti del contesto di natura disruptive. Una adeguata dotazione di capitale può però assorbire le perdite derivanti da RS di minore entità: un concorrente imprevisto, una regolamentazione più restrittiva, una flessione della domanda. Oltre ad assorbire la perdita, il capitale adeguato serve a guadagnare tempo per predisporre le opportune risposte strategiche, nei casi in cui i cambiamenti da fronteggiare si manifestino con gradualità.

Va sottolineato che mentre il rafforzamento dei controlli ex ante è tendenzialmente comunque auspicabile (si pensi agli effetti connessi al miglioramento della qualità del processo strategico, della strategia, del monitoraggio della stessa), nel caso di quelli ex post le scelte della loro istituzione e potenziamento sono maggiormente soggette all'analisi costi-benefici. La diversificazione riduce il rischio, ma può ridurre anche la redditività; i fire walls riducono le sinergie di ricavo e di costo tra business, il capitale costa. La progettazione di tali strumenti è contingente ed è in particolare regolata dal grado di incertezza ambientale e quindi dal connesso livello di esposizione al rischio strategico.

Figura 56 - Modello di valutazione e governo del rischio strategico



RIQUADRO 1 - IL CHALLENGE AL PIANO STRATEGICO: il caso della Banca Alfa

La banca Alfa è una media banca italiana, significant e soggetta alla vigilanza europea. La funzione di Risk Management (RM) partecipa al processo di formulazione del Piano Industriale, interagendo con il CFO, ed esercita un ruolo di controllo del rischio strategico secondo quattro modalità.

- 1. Supporto alla preparazione del RAF e suo monitoraggio*
- 2. Reportistica strategica al CDA*
- 3. Modelli di calcolo del rischio di business secondo le metodologie Ebit at Risk*
- 4. Ruolo di challenge nel processo di formulazione del Piano Industriale.*

La Banca non utilizza invece modelli formalizzati per arrivare a valutare l'entità del RS, nemmeno da un punto di vista qualitativo (ad esempio attraverso uno scoring soggettivo).

L'ultimo degli strumenti sopra elencati appare molto utile e non così diffuso tra le banche.

Il RM ha il ruolo di fare challenge alle ipotesi e ai contenuti del piano elaborati dal CFO, su base indipendente e utilizzando le proprie competenze di analisi del rischio.

“Lo scopo è quello di mettere sotto stress, di verificare la solidità delle ipotesi di piano e quindi la resilienza dello stesso. E' un esercizio che rende il CDA più confidente in merito alla sostenibilità della strategia, all'attendibilità delle proiezioni finanziarie, in definitiva alla riduzione del rischio strategico.

E' un ruolo indispensabile: per fare un esempio, se fossi l'AD e mi affidassi a un consulente per preparare il Piano Industriale, chiamerei un altro consulente (magari in concorrenza frontale con il primo !) per fare challenge al Piano preparato dal primo” (RM di Banca Alfa)

L'attività di challenge si articola su quattro fronti:

- a. le metriche e le loro modalità di calcolo: EVA, Capitale economico, Raroc e altro;*
- b. i modelli di calcolo, ad es. i modelli econometrici utilizzati alla base delle previsioni di piano;*
- c. le ipotesi di piano, ad es. sull'andamento di singole variabili macroeconomiche;*
- d. gli scenari macroeconomici, ad es. adeguata considerazione degli scenari avversi*

“Questa attività di challenge potrebbe in prospettiva essere allargata e arrivare a coinvolgere anche aspetti diversi da quelli al momento presidiati e più qualitativi: scenari tecnologici e normativi, policy e assetti organizzativi della banca, con le relative ipotesi sottostanti al Piano.” (RM di Banca Alfa)

2.5 Il contributo del controllo di gestione alla scelta e alla realizzazione del business model⁶⁵

Le aziende bancarie hanno avuto, nel corso degli anni 2000, ben due momenti, favoriti dalle novità normative, per far evolvere i sistemi e i modelli di controllo di gestione, da una logica più operativa ad una più strategica: l'avvento degli IAS nel 2005 e dell'IFRS9 nel 2018.

Purtroppo nessuna realtà bancaria ha voluto (o saputo, o potuto) dare priorità ad una tale visione, anche a causa delle priorità connesse all'adempimento dei nuovi principi contabili e internazionali.

L'aver perso l'opportunità (che peraltro non significa che non sia più attuabile) ha mantenuto lo *status quo* nelle logiche e nelle caratteristiche di fondo dei sistemi "tradizionali" di controllo di gestione (CDG), che quindi restano in gran parte:

- focalizzati sulla logica del budget operativo, ovvero con una visione mensile/annuale dei risultati;
- alimentati da dati consuntivi, spesso di natura prettamente contabile e poco aderente alle logiche finanziarie e di rischio;

rivolti ad una pura logica di redditività, penalizzando l'anima della creazione del valore;

- articolati in "centri di ricavo" e "centri di costo" di vecchia concezione;
- limitati, nel peggiore dei casi, al solo perimetro commerciale della Banca, lasciando un vuoto su tutto il mondo delle così dette "strutture centrali", nelle quali oggi si gioca una partita importante relativamente al business e alla creazione di valore;
- validati e considerati sul mondo dei ricavi con scarso significato, ancora oggi, in riferimento al trattamento dei costi.

Questi fattori non sono i soli che limitano oggi la piena applicazione di un sistema di controllo di gestione, tuttavia, la loro evoluzione porterebbe un valore aggiunto inestimabile nella guida della banca.

Le considerazioni che seguono, dunque, rappresentano da un lato, spunti per far evolvere un controllo di gestione da operativo a strategico, dall'altro per comprendere cosa consentirebbe un suddetto sistema in relazione alla tematica del business model.

Riferendoci al processo di analisi e di identificazione, di sviluppo e consuntivazione del modello di business della banca, il controllo di gestione contribuisce dando supporti di natura e dimensioni diverse a seconda della fase nella quale la banca si trova ad operare.

2.5.1 Il contributo ex ante: analisi delle alternative e scelta del business model

La Banca si trova nel momento di creazione e ricerca di modelli di business efficaci, e forse diversi da quelli attualmente impiegati. La finalità di esistenti, alternativi e validi di tale processo è quella di identificare il modello di business che la banca intende adottare e sviluppare.

Volendosi collocare nel framework SREP, ci si trova nella fase di assessment preliminare e di determinazione delle aree di business a rischio, sfiorando anche su qualche fase successiva.

Nella gran parte dei casi per individuare i modelli di business ci si basa su dati contabili e di bilancio (interni ed esterni) dando poco spazio alle informative gestionali.

In tale fase, il controllo di gestione è in grado di supportare la Pianificazione Strategica (che di norma guida il processo) nel fornire il punto di partenza della banca che consente di capire quale tipologia di business approfondire e studiare, e a quale invece dedicare minore attenzione.

Dal controllo di gestione, infatti, emergono le aree in cui la banca, con l'attuale modello business crea valore e quali, di contro, distruggono valore. E' intuitivo comprendere come sia vantaggioso trovare modelli di business più efficienti per

⁶⁵ Questo paragrafo è a cura di Ivano Traina

sviluppare le aree nelle quali si crea valore e ridurre (o eliminare) quelle nelle quali si distrugge valore. Occorre tenere in considerazione che la Banca, a differenza delle imprese industriali, non può essere vista per singoli settori di business disgiunti in quanto vi è un elevato livello di correlazione tra di loro.

Il cliente (centro di profitto di massimo dettaglio) può essere servito da diverse unità di business della stessa banca, che per offrire al mercato i loro servizi adottano modelli di business differenti. Questi ultimi possono creare o distruggere valore se presi singolarmente ma, sulla vista cliente complessiva, il risultato finale è differente, a seconda di come agisce l'effetto di correlazione derivante dal cross selling di prodotti e servizi.

La stessa considerazione può essere fatta dal punto di vista dello Stato Patrimoniale: per la banca, sia l'attivo che il passivo rappresentano delle aree di affari costituite da business model differenti, integrati e correlati.

Un sistema di controllo di gestione "chiuso", ovvero che copre l'intero perimetro della banca (sia ambito rete commerciali che strutture centrali) fornisce analisi di supporto nella selezione del business model migliore, attraverso la ricerca della massimizzazione della creazione del valore di singoli business messi in relazione con il complessivo ecosistema della banca stessa.

Per un esempio pratico di quanto si sta rappresentando più sopra, si pensi a quanto avvenuto nella seconda metà degli anni '80 con l'introduzione delle Business Unit nelle banche e delle logiche del "Value Based Management". In tale senso i sistemi di controllo di gestione, che non erano pronti a supportare un cambiamento di tale portata, sono stati coinvolti solo dopo l'implementazione della scelta dei nuovi modelli organizzativi.

Come risultato ancora oggi nelle banche, seppur continuano a sussistere tali modelli nonostante i criteri di selezione della clientela siano via via cambiati nel tempo così come i modelli distributivi (da quelli verticali a quelli a clessidra, da quelli distrettuali a quelli per prodotto, etc.), non si tiene conto (o lo si fa in forma teorica e più superficialmente nella pratica) degli effetti sinergici e delle correlazioni tra i diversi modelli di business, perdendo così importanti apporti di valore.

Non si può certo attribuire tutta la responsabilità alle lacune dei sistemi di controllo di gestione dell'epoca. In alcuni casi non hanno, infatti, agevolato: la strada intrapresa dalla grande banca italiana che decise di creare entità legali separate per ogni segmento di business (scelta durata poco tempo e poi rivista); le numerose fusioni tra realtà culturali molto differenti di cui siamo stati attori e protagonisti negli ultimi decenni; il cambiamento di focus delle "Organizzazioni delle banche" che, forse, dovrebbero tornare a concentrarsi sull'operatività e le analisi dei comportamenti interni per individuare i punti di debolezza e di contatto dei diversi processi operativi, etc.

Il punto è che, ancora oggi, si assiste ad aziende (area di business corporate) che operano con una banca mentre l'imprenditore titolare dell'azienda (area di business private) gestisce il suo patrimonio e/o i suoi bisogni personali presso banche diverse. I gestori lavorano per raggiungere i loro obiettivi operativi, distogliendo energia dalle possibili sinergie strategiche che, nell'interazione con altri segmenti di business della banca, potrebbero essere attivate.

D'altronde l'energia va dove cade l'attenzione: basta guardare le reportistiche "tradizionali" di controllo di gestione per rendersene conto.

I controller sono in grado di mettere in evidenza tali aspetti e di guidare e migliorare i comportamenti delle persone, attraverso modelli gestionali che valorizzano e stimolano comportamenti sinergici: A tali fini sono necessari, tra le altre cose, tanto l'utilizzo di appositi "service level agreement" ufficiali e riconosciuti dal top management della banca, quanto idonei sistemi incentivanti, che non guardino solo agli obiettivi di fine mese o fine anno ma anche ai vantaggi prospettici e strategici.

A questo punto è evidente come dal controllo di gestione si possa partire a ragionare su nuovi business model che valorizzino e agevolino quei segmenti di business in grado di creare valore a tutto tondo.

In definitiva, il contributo dei sistemi di CDG, nella fase ex ante di business model analysis e di pianificazione strategica, si svolge lungo quattro direzioni:

- Verificare, a livello complessivo, se il BM è solido (viabile) dal punto di vista della profittabilità e degli equilibri di bilancio; questa verifica va fatta sia a livello di banca o gruppo bancario, considerando quindi il portafoglio di business (strategia corporate), sia a livello di singole aree di business, poiché diverse aree di business possono utilizzare diversi modelli di business (strategia competitiva);

- Verificare, a livello più analitico, quali componenti del BM sono in grado di creare maggior valore e quali no (segmenti di clientela, canali, prodotti), al fine di fornire indicazioni utili per l'adattamento e il miglioramento del BM esistente;
- Verificare se il sistema di CDG esistente, che rappresenta uno degli strumenti più importanti per la realizzazione del BM e della strategia, è in grado di svolgere tale ruolo. Di fatto, l'analisi dell'attuale struttura, strumentazione e funzionamento del sistema di CDG è una componente cruciale all'interno dell'"analisi interna" tesa ad accertare la coerenza del BM e della strategia con le risorse, le capacità esistenti, i fattori organizzativi esistenti;
- Collaborare con la pianificazione strategica e con il risk management in sede di proiezione dell'andamento futuro dei risultati, in funzione dei diversi scenari previsti, apportando le proprie conoscenze in merito alle relazioni analitiche tra costi e ricavi; questo al fine di contribuire a verificare la sostenibilità futura del BM.

2.5.1.1 Il contributo nella messa in pratica del business model identificato

Una volta giunti alla definizione del Business Model da adottare, prende avvio la fase di definizione del "modello organizzativo" capace di trasferire sul mercato il modello di business. Come in tutti i cambiamenti, non esiste mai un'unica modalità di fare le cose: i modelli di organizzazione interna e del business che la banca può decidere di mettere in atto sono diversi e, ciascuno di loro, mette in evidenza "pro" e "contro" che non tarderanno a scaricare effetti sul conto economico.

La fase di realizzazione del nuovo business model coinvolge diverse strutture della banca e, in particolar modo, quelle responsabili dell'"Organizzazione aziendale" che valutano gli interventi di persone e processi al fine di sostenere l'evoluzione aziendale. In tale fase, il controllo di gestione, se utilizzato, mette in evidenza la sua stessa capacità di alleato e di supporto.

Sono molteplici le modalità attraverso le quali ciò avviene:

- fornendo informazioni sui processi aziendali in termini di assorbimento risorse (e quindi di oneri sostenuti) presenti su tutti i centri di responsabilità. Questo permette di prendere scelte organizzative sulla base di dati oggettivi che mettono in evidenza possibili variazioni di dimensionamento delle strutture.;
- utilizzando i dati dei "servizi resi"⁶⁶ forniti dalle risorse centrali alle strutture della banca. Ciò può incidere radicalmente sull'adozione di un modello organizzativo che sostenga il modello di business adottato, piuttosto che un altro;
- identificando e analizzando le gerarchie organizzative (presenti nei sistemi di controllo di gestione) si ricomponde l'azienda secondo le necessità del modello di business identificato.

Da quanto sopra si evince come il controllo di gestione, attraverso informazioni oggettive, può guidare le organizzazioni nel disegno e nello sviluppo di processi e attività richieste dal nuovo approccio aziendale, attraverso valutazione operative e reddituali svolte contemporaneamente.

Il controllo di gestione interviene attraverso ciò che, chi scrive, definisce il "Forecast nel passato".

Una volta identificato il modello di business che si intende adottare e chiariti, almeno a grandi linee, gli interventi di vario genere che servono per scaricarlo a terra, attraverso l'utilizzo delle "dimensioni di analisi prospettiche" del controllo di gestione strategico, è possibile prendere i dati consuntivi di più periodi passati e leggerli secondo modelli organizzativi nuovi e con gli occhi del modello di business futuro.

Questo dà la possibilità di rispondere, con grande precisione alla domanda: "come sarebbero stati i numeri della banca se avessimo già applicato dall'anno scorso il nuovo modello di business?", "Qual è il modello organizzativo più efficace ed efficiente da utilizzare?"

Si tratta di immaginare il controllo di gestione come le costruzioni che si fanno con i lego. Ogni mattoncino rappresenta una dimensione di analisi che dispone di tutte le informazioni elementari di carattere anagrafico e numerico.

⁶⁶ Con "Servizi Resi" ci si riferisce ai servizi forniti dalle strutture centrali (tipicamente classificati come centri di costo) verso gli altri centri di responsabilità. Ciascun servizio reso, opportunamente costificato e quantificato nel consumo dell'utilizzatore, permette di trasferire costi attraverso una logica di consumo. In tale logica anche le strutture centrali possono essere viste come dei veri e propri centri di profitto. Tale modalità presuppone che il controllo di gestione della banca abbia abbracciato una logica di rilevazione dei costi basata su modelli di Activity Based Costing.

Immagina ora che la costruzione ottenuta non piaccia e se ne voglia costruire una nuova ma, prima di farlo, si voglia avere una idea del risultato finale.

Questo è ciò che si intende con il processo di “Forecasting nel passato”: ricostruire i dati della banca secondo un modello di business nuovo, non ancora esistente, ovvero un modello di business prospettico.

La potenzialità e i vantaggi che si ottengono da questo strumento sono estremamente potenti:

- emergono immediatamente le aree di forza e di debolezza del nuovo business model prima della sua applicazione, in funzione del modello organizzativo scelto;
- si dispone della possibilità di intervenire, con apposite simulazioni, con modifiche di miglioramento mirate;
- con i dati numerici si dispone immediatamente di indicatori di profittabilità corretta per il rischio, di assorbimenti patrimoniali e di produttività, oltre a kpi commerciali che sono poi le basi per le proiezioni strategiche;
- laddove non emergesse la non sostenibilità sul passato, si svilupperebbe l’analisi strategica della sostenibilità di uno sviluppo futuro, al fine di decidere se proseguire o abbandonare l’idea e scegliere un altro modello di business, piuttosto che un nuovo modello organizzativo.

Tale supporto di analisi prospettica è tanto più preciso quanto più la profondità delle dimensioni di analisi è ampia e tanto più i modelli di gestionali sono consistenti.

2.5.1.2 *Il contributo ex post: la realizzazione del business model*

Uno dei principali risultati della recente Thematic Review del SSM sui Business Model⁶⁷ è che non sembra esistere un BM ottimale in assoluto: lo stesso modello può produrre risultati diversi a seconda delle banche che lo adottato. Vengono invece ritenute decisive le modalità di implementazione dei BM e in particolare le “strategic steering capabilities” della banca, riconducibili in gran parte all’efficienza dei processi e alla qualità della governance. Quanto alle aree di miglioramento di tali capacità, tra di esse viene indicata l’opportunità di disporre di informazioni adeguatamente granulari, al minimo per area di business, in merito all’allocazione dei costi operativi e alla composizione dei ricavi. E’ evidente il contributo che il CDG può dare alla produzione di tali informazioni, e quindi il ruolo chiave che il regulator riconosce alla funzione nell’efficace implementazione del BM.

Qualunque sistema di CDG, anche *basic*, è in grado di supportare la fase del monitoraggio in quanto attività primaria dello stesso. Si può discutere sul livello di precisione e di affidabilità dei modelli gestionali adottati ma ciò non rappresenta il punto focale dell’argomento oggetto della trattazione.

Ciò che va considerato è il passaggio culturale, tecnico e operativo, che i *Controller* devono sollecitare, necessario per operare nel contesto presente e sempre più in quello futuro: l’evoluzione dal controllo di gestione operativo a quello strategico.

Limitarsi a fornire reportistiche che indicano se si stanno raggiungendo gli obiettivi di budget operativo non è, infatti, più sufficiente o, quantomeno, è limitante rispetto alle possibilità date ai sistemi di controllo di gestione attraverso la “digitalizzazione” e i “big data”.

Se in passato le basi dati del controllo di gestione avevano una loro vita propria come quelle del risk management, della pianificazione strategica, del commerciale, oggi tale fotografia va superata arrivando ad integrare e a mettere a fattor comune le informazioni.

Le nuove tecnologie permettono di lavorare in anticipo sui comportamenti di persone e aziende e questo, presto o tardi, sradicherà completamente l’attuale modello di classificazione della clientela basato quasi esclusivamente su dati del passato per andare verso un modello fondato sul futuro.

Il controllo di gestione è strategico quando:

- è in grado di fornire informazioni sulla validità degli obiettivi definiti e non solo sul risultato che si sta ottenendo;

⁶⁷ Cfr. European Central Bank, *SSM Thematic Review on Profitability and Business Model. Report on the outcome of the assessment*, settembre 2018

- consente di comprendere se il raggiungimento degli obiettivi metterà l'azienda in una posizione di vantaggio rispetto al mercato o meno;
- mette in evidenza necessità di interventi organizzativi per favorire processi più snelli e meno costosi a supporto del business model;
- attiva modelli di profittabilità predittivi a livello di cliente in funzione del comportamento attuale dello stesso.

E potremmo continuare.

I modelli previsionali che vengono adottati a livello di pianificazione strategica, integrati con i modelli gestionali a livello di singola dimensione di analisi (cliente-prodotto-canale per citare i principali) permettono di trasformare il lego in una sorta di pongo, per continuare la metafora di cui si parlava in precedenza.

Ovvero:

- non più solo consuntivazione e analisi degli scostamenti con il budget operativo, ma
- sviluppo della redditività per cliente nel futuro a fronte del comportamento tenuto oggi (ad es. se il cliente sottoscrive un mutuo ipotecario oggi, come si sviluppa la sua redditività e quali saranno le occasioni di business future?), oltre a
- integrazioni con informazioni di mercato continue ed aggiornate, in particolar modo riferendosi al pricing di prodotto e servizio, in aggiunta ai
- requisiti prospettici di carattere normativo, senza prescindere
- dall'evoluzione dei processi produttivi sviluppabili grazie alle nuove tecnologie e
- dalle dinamiche dei rischi e degli assorbimenti patrimoniali prospettici.

Secondo alcuni studiosi⁶⁸, si stanno delineando per il futuro delle banche, tre possibili business model di riferimento che cambiano la composizione del mix di creazione di valore:

- a) Relationship leader: il core business della banca diviene unicamente la relazione a 360° gradi con il cliente in una logica di connessione con i fornitori di prodotti e servizi necessari alle diverse tipologie di clienti. In tale modello si riducono (fino ad azzerarsi) le posizioni patrimoniali di quanto offerto ai clienti (che nascono sullo stato patrimoniale di colui che fornisce i servizi) e quindi si riducono i margini di interesse a favore di componenti commissionali di "advisory". Ciò richiede processi snelli e poco costosi puntando sulla qualità del personale e dei partner;
- b) Originator: le banche che si specializzano nel creare prodotti e servizi da mettere in distribuzione attraverso reti distributive terze. In tal caso la redditività proviene in gran parte dalle posizioni patrimoniali attive e passive e solo in seconda battuta da commissioni. Si riducono i costi di distribuzione a favore di investimenti sulla produzione;
- c) Technology provider: si può richiamare qui, a titolo di esempio, lo sviluppo degli attuali consorzi informatici che per motivi fiscali e organizzativi già da diverso tempo molte banche hanno costituito. Si tratta dunque di una evoluzione e di una maggiore specializzazione degli stessi. Il modello di creazione del valore deriva da ricavi di fornitura continua e da costi dedicati negli investimenti di sviluppo e di mantenimento delle infrastrutture tecnologiche.

Ad ognuno dei tre business model (che potrebbero anche convivere nella medesima realtà bancaria) corrispondono tre modelli di rendicontazione gestionale diversa e integrata, ovvero messa in stretta correlazione al fine di far emergere le economie e/o le diseconomie.

Per far questo occorre lavorare sulle "dimensioni di analisi" (e sulla loro profondità), che devono evolvere verso i possibili business model del futuro; per farlo, occorre che i sistemi alimentanti supportino tali innovazioni.

Da ciò emerge come, anche nella fase di consuntivazione tipica dei sistemi di controllo di gestione, occorre investire sulla evoluzione dei modelli e delle dimensioni di analisi gestite, se si vuole disporre di un sistema in grado di consuntivare i nuovi modelli di business che avanzano a velocità elevata.

⁶⁸ A. Osterwalder., Y. Pigneur, (2010) creare modelli di business, Milano FAG 2012

2.6 Applicazione del principio di proporzionalità: le possibili semplificazioni nell'analisi del business model e nella valutazione del rischio⁶⁹

2.6.1 Business model analysis e banche less significant di minori dimensioni: alcune riflessioni sullo stato dell'arte e sull'evoluzione attesa

L'analisi dei risultati del questionario sul *business model* e SREP descritti nei paragrafi precedenti hanno fatto emergere, come atteso, specifiche differenze da attribuire alla dimensione e complessità della singola banca, richiamando l'attenzione sul tema della proporzionalità e dell'approccio adottato dalle banche *less significant* di minori dimensioni.

A maggio 2019 la BCE ha pubblicato il documento «SSM LSI SREP *Methodology*», con l'obiettivo di illustrare le principali caratteristiche della metodologia prevista per l'anno 2019, sviluppata congiuntamente alle ANC nell'ambito del Meccanismo Unico di Vigilanza (MVU), per lo svolgimento del processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP) delle banche meno significative (LSIs), recependo la stessa struttura presentata dalle linee guida "*on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)*" pubblicate dall'EBA. In particolare il documento «SSM LSI SREP *Methodology*» precisa che il *framework* è basato sugli stessi elementi e moduli previsti dalla metodologia SREP per le *Significant Institution* (tra i quali il primo elemento è rappresentato dalla Valutazione del modello imprenditoriale) adattandone l'esecuzione secondo i principi di proporzionalità e flessibilità.

Il presidio del *business model* è divenuto un tema (o una preoccupazione) ricorrente tra i regolatori del sistema bancario europeo, che lo hanno posto al centro dell'attenzione inserendolo tra le "*ECB annual priority*" a partire dal 2016, seguito da specifiche iniziative da parte della BCE finalizzate ad indagare lo stato di salute del sistema bancario su alcuni elementi specifici del modello di *business* ed eventuali criticità riscontrate dalle banche *significant*, rafforzando in parallelo il livello di controllo esercitato sui *business model* nell'ambito del processo SREP. Al riguardo, le ragioni dell'attenzione della Vigilanza estesa ad oggi anche verso le LSI, sono note, considerando il contesto di mercato in cui le banche stanno operando negli ultimi anni con i conseguenti impatti sulla redditività e l'evoluzione in atto sul "modo di fare banca". Gli intermediari, piccoli e grandi, devono infatti confrontarsi con la rivoluzione delle tecnologie digitali che innescano nuove dinamiche competitive dentro e fuori i confini dell'industria bancaria. Sono temi di stretta attualità, sotto continua osservazione da parte degli Organi aziendali e dal *management* degli istituti bancari, che si riflettono negli stessi piani strategici e nel monitoraggio della loro sostenibilità.

Non vi è dubbio infatti che l'ingresso sul mercato di "nuovi intermediari finanziari" unitamente alla ridottissima marginalità sulle operazioni finanziarie e tradizionali di erogazione del credito (derivante anche dal contesto di riferimento dei tassi negativi), abbia reso estremamente complesso il conseguimento di una redditività adeguata. È pertanto necessario valorizzare ancora di più il proprio modello di business, lavorando nel contempo sull'efficientamento produttivo e sul percorso di innovazione tecnologica, sfruttando le favorevoli condizioni di finanziamento create dalla politica monetaria espansiva della BCE. L'offerta bancaria dovrà infatti essere ripensata tenendo conto che la digitalizzazione dei consumi e dei processi ha innescato nuove esigenze da parte dei consumatori che si attendono dai servizi bancari un livello di immediatezza, automazione e flessibilità di cui già fruiscono in altri ambiti. L'obiettivo di riduzione dei costi e la ricerca di nuove modalità di raccolta, attraverso il ricorso a canali diversi da quelli fisici, stanno portando a un ripensamento del ruolo della rete territoriale che si sta progressivamente riducendo di entità mantenendo un ruolo significativo per quei servizi in cui rimangono centrali le relazioni personali con la clientela: un ridimensionamento quantitativo che dovrebbe favorire la sua valorizzazione qualitativa.

Essere una banca *less significant* di piccole-medie dimensioni del territorio significa, per *mission* e per storia, sottendere ad un modello di banca "*retail*" ovvero orientata all'attività di intermediazione creditizia "tradizionale" di raccolta e impieghi in un'area geografica ben delimitata, sulla base di una conoscenza approfondita e capillare delle comunità di riferimento. E' da evidenziare tuttavia come negli ultimi anni si assista all'ingresso, anche da parte degli stessi istituti minori, in segmenti di business a più elevata marginalità (vedi ad esempio la cessione del quinto) ed in risposta alle esigenze della stessa clientela (*wealth management* e banca assicurazione). Se da un lato la semplificazione rappresenta una peculiarità, dall'altra le sfide rimangono, da un certo punto di vista, analoghe a quelle delle banche di maggiore dimensione, anzi per

⁶⁹ Questo paragrafo è a cura di Francesca Bernè e Rossano Giuppa

certi versi più complesse stante la difficoltà di poter conseguire effettive economie di scala, considerati anche i costi di *compliance* sostanzialmente fissi derivanti da una regolamentazione sempre più complessa, articolata e in continuo cambiamento che si riflette sempre in più stringenti vincoli patrimoniali, di liquidità e di accantonamenti prudenziali sul credito deteriorato.

Il principio della proporzionalità viene invocato non solo dall'industria, ma anche dal mondo accademico e da alcuni regolatori. Il tema è di particolare importanza soprattutto in considerazione del fatto che l'Unione europea, a differenza di altre giurisdizioni, ha sempre optato per l'estensione a tutte le banche degli standard fissati a livello internazionale.

Quali sono gli aspetti comuni tra banche di medio-grandi dimensioni e banche medio-piccole, che assumono particolare rilevanza?

La risposta può essere ricercata in due ambiti apparentemente distinti, ma che sono connessi e dipendenti tra loro: da una parte l'importanza dell'approccio metodologico della valutazione del *business model* e dall'altra quelle che rappresentano le soluzioni organizzative ed operative a servizio del processo decisionale del *Top Management*. I risultati dello stesso questionario evidenziano come per le banche di medio-piccola dimensione emerga la necessità, che deve essere interpretata anche come un'opportunità, di un rafforzamento della connessione di questi due ambiti, avvalendosi delle competenze e dell'approccio metodologico utilizzato nell'area della Pianificazione strategica e del *Risk Management*, cercando una maggiore integrazione anche con le Funzioni di *Business*.

Lo *strategic thinking* orientato alla creazione di valore deve far parte del Dna della Funzione di *Risk Management*; all'interno delle istituzioni di più ridotte dimensioni può anzi essere più facilmente perseguito perché ricondotto a strutture più piccole e snelle che hanno il vantaggio di approcciare il rischio in maniera più integrata e unitaria. È necessario pertanto avviare nel contempo un più fattivo dialogo con le strutture di business che a loro volta devono far propria l'assunzione consapevole del rischio finalizzata al conseguimento di una redditività adeguata.

Obiettivo di questo paragrafo è svolgere alcune riflessioni sullo stato dell'arte sulla *business model analysis* per una banca LSI di medio-piccole dimensioni, anche considerando il punto di vista del *Risk management*, ed evidenziare una possibile direttrice di evoluzione futura, alla luce anche delle evidenze emerse dall'indagine condotta su un campione di banche e descritte nel *Position paper*.

Il tema del modello di *business* è stato introdotto da alcuni anni nei processi anche delle banche di minore dimensione nell'ambito della definizione del c.d. "processo strategico", disciplinato di norma in un regolamento interno in materia di pianificazione strategica e gestione del rischio strategico. Per sua definizione, il processo strategico definisce ruoli, responsabilità, obiettivi generali e linee di intervento ai fini di assicurare l'attuazione di strategie efficaci per l'azienda; fissa, pertanto, le modalità di definizione e gestione del modello di *business*, del piano strategico, dei piani operativi (budget), del controllo degli obiettivi e di gestione, del monitoraggio del rischio strategico. Tale processo dovrebbe essere rivolto inoltre ad assicurare un'adeguata mitigazione di quello che viene definito rischio strategico, cioè il "*rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo*". Si deve inoltre precisare come il rischio strategico non attiene a specifiche attività operative bensì all'adeguatezza delle strategie aziendali ed alle relative fasi attuative costituite dalle attività di definizione del piano industriale, di pianificazione commerciale, di *budgeting*, di controllo di gestione e di monitoraggio dei mercati e del contesto competitivo, di *capital allocation* e di *capital management*.

Il Rischio Strategico va presidiato secondo un approccio integrato basato sulla conoscenza e sull'analisi di strategia, processi operativi e tecnologie, al fine di valutare e gestire l'incertezza con cui si confronta l'intera organizzazione nella propria vita aziendale. Tale rischio è mitigato innanzitutto da *policy* e procedure che prevedono che le decisioni più rilevanti siano riportate ai vertici aziendali supportate dalla valutazione attuale e prospettica dei rischi e dell'adeguatezza patrimoniale. L'accentramento delle decisioni strategiche, con il coinvolgimento dei massimi Organi di governo aziendale ed il supporto delle diverse funzioni aziendali, che è più facilmente perseguibile nelle banche di ridotte dimensioni, assicura di per sé la mitigazione del rischio strategico.

In coerenza con quanto previsto dalle stesse disposizioni di vigilanza in tema di sistema di controlli interni, l'individuazione e la valutazione dei rischi connessi con il modello di *business* adottato dalla banca sono attività condotte dalla Funzione di controllo dei rischi (*Risk management*), con il supporto anche delle altre funzioni aziendali di controllo. Allo scopo viene effettuata un'attività di *Risk Mapping* (Modello aziendale dei rischi) che associa ai processi aziendali i rischi connessi e ne

fornisce una loro valutazione, secondo un approccio *risk-based*, che tiene conto anche dell'adeguatezza e dell'efficacia dei presidi associati. Il Modello aziendale dei rischi è portato all'attenzione degli Organi aziendali con periodicità di norma annuale, al fine di fornire adeguata evidenza dei rischi connessi con l'operatività aziendale.

A questi elementi si intrecciano analisi riferite ai principali rischi correlati e legati al modello/modelli di *business* con applicazione anche non solo di scenari attesi ma anche di scenari avversi, con diversi gradi di severità e probabilità di accadimento, secondo una metodologia che il *Risk management* delle banche di minori dimensione ha imparato ad introdurre e ad applicare in relazione anche da quanto richiesto dallo stesso *framework* regolamentare (ICAAP, ILAAP, piano di risanamento, analisi dei nuovi prodotti e delle operazioni di maggiore rilievo rispetto la coerenza con il RAF).

È importante richiamare come le aspettative della Vigilanza mirano a raggiungere una coerenza tra ICAAP e ILAAP ed altri processi chiave, fissando il *Business Model* ed il *Risk Appetite Framework* (RAF) come importanti punti di partenza ed irrobustendo i requisiti relativi alla formalizzazione, alla *governance* ed alle infrastrutture tecnologiche a supporto (IT).

Se da un certo punto di vista l'analisi del modello di business e la correlazione con il profilo di rischio è presente all'interno del processo di pianificazione strategica e di *risk management* anche degli intermediari di minore dimensione, tuttavia dalla risposte dello stesso questionario delle banche del campione, emerge l'esigenza di attivare ulteriori implementazioni in termini di processi di analisi, con la previsione di destinare maggiori risorse e di definire un maggior coinvolgimento sia delle funzioni tecniche e di business, sia del *management*. Si deve al riguardo tener conto degli impatti innovativi introdotti, nell'ambito del processo SREP, dalla *Business model analysis* ovvero: a) l'attenzione alla c.d. redditività economica strutturale che viene considerata un elemento di valutazione prudenziale; b) l'importanza del c.d. «*peer benchmarking*» (i supervisor devono valutare, in termini di *risk appetite*, se il modello di *business* o la strategia dell'istituto a livello di singolo rischio o nel suo insieme è da considerarsi in linea o un «*outlier*» rispetto ad un *peer group*, ai fini di verificare la capacità della banca di generare «rendimenti accettabili»); c) la credibilità delle ipotesi sottostanti ai piani strategici e alle proiezioni economico-finanziarie rispetto alla *view* dei supervisor in relazione al contesto di business *attuale* ed atteso.

Risulterebbe pertanto importante delineare, tenendo conto anche delle esigenze di costi di struttura e di modello organizzativo, ed in un'ottica di applicazione del principio di proporzionalità:

- i ruoli e le responsabilità ricoperti dalle funzioni aziendali interessate (fatti salvi i compiti già attribuiti agli Organi aziendali, in coerenza con il governo societario e le disposizioni di vigilanza in ambito di sistemi di controlli interni); quale figura si occupa di attivare e coordinare il processo di *Business model analysis* all'interno della banca, considerando che questo rappresenta anche una fase di valutazione della Vigilanza in ambito SREP? La tematica sembrerebbe uscire dal «perimetro» dei piani industriali dove le banche dichiarano la loro *mission*, le strategie, l'analisi dei fattori di successo, le business idea, i piani di azione, il confronto con i *peers*, ecc. ed entrare in parte nell'area del *risk management* ed in particolare, se presente, del *Chief Risk officer* (CRO);
- la tipologia di dati ed informazioni di cui è necessario disporre per dare una risposta efficace alla Vigilanza o meglio l'organizzazione degli stessi essendo presenti in diversi documenti già di norma predisposti anche per la stessa Vigilanza (piano strategico, Tableau de Bord RAF, analisi di posizionamento competitivo, Resoconto ICAAP e ILAAP; Piano di risanamento, etc.) e riconducibili a responsabilità diffuse all'interno della banca (Pianificazione strategica, Pianificazione commerciale, *Risk management*, ecc.);
- l'eshaustività dell'informativa sviluppata nell'ambito di processi già consolidati; si è verificato come il modello di business molto spesso non sia descritto in modo compiuto in nessun documento aziendale;
- gli strumenti e le metodologie alla base della valutazione della *business model analysis*; la complessità dell'attuale contesto di riferimento suggeriscono di mutuare alcuni strumenti fino ad oggi propri dell'impianto del *risk management* con la ricerca di un'integrazione con il sistema di *reporting* e analisi già presenti nella pianificazione strategica ed operativa e del controllo di gestione, con un compito non semplice, di creare un linguaggio comune di sintesi, funzionale alle valutazioni e decisioni del *Top management*;
- un sistema adeguato di controllo e presidio di primo e di secondo livello ai fini del monitoraggio del rispetto degli obiettivi strategici ed operativi prefissati, con evidenza degli scostamenti significativi e delle relative cause, assicurando la verifica dell'adozione degli interventi stabiliti e delle eventuali azioni correttive da assumere;

Considerata la definizione della BMA e gli obiettivi della stessa (ovvero quello di valutare, attraverso un *assessment* qualitativo e uno quantitativo, la solidità del modello di business e l'attuabilità delle strategie della banca in un arco temporale di 12 mesi e la sostenibilità della stessa in un periodo di almeno tre anni), una soluzione organizzativa per una banca di piccola media dimensione potrebbe essere rappresentata dal rafforzamento del processo della Funzione Pianificazione e Controllo di gestione, ovvero valutando la costituzione di una sotto unità di *Business strategy* con compiti

dedicati anche ad analisi specifiche, in una stretta condivisione con le funzioni di business ed operative e con il *Risk management*. La previsione della BMA nell'ambito dello SREP sembra ribadire infatti la rilevanza della pianificazione strategica e sottolinea la necessità che la banca disponga di un processo interno di valutazione dell'adeguatezza della strategia (*Internal Strategic Adequacy Assessment Process* o ISAAP).

Rimane importante il ruolo della Funzione *Risk Management*, che in qualità di funzione aziendale di controllo di secondo livello, mantiene il compito di assicurare la valutazione ed il controllo dei rischi, inclusi nella mappa aziendale, in coerenza con il modello di business e con le strategie definite e relazionando periodicamente agli Organi aziendali circa l'entità e l'evoluzione di tali rischi e proponendo eventuali interventi di mitigazione/gestione degli stessi. La collaborazione e l'interscambio informativo con la Funzione Pianificazione rimane un fattore di particolare rilevanza, anche in un'ottica di condivisione e di sviluppo di metriche ed approcci metodologici comuni da seguire.

Con riguardo alla valutazione e monitoraggio del rischio strategico o del rischio del c.d. modello di *business*, osservando i risultati dell'indagine svolta su un campione di banche e dall'esperienza maturata, emerge come sarebbe utile riflettere sulla possibilità di analizzare non solo variabili quantitative (tipicamente anche riflesse nello schema RAF e nell'analisi periodiche del *risk management*, quali ad esempio il profilo di *funding* e liquidità, la redditività, l'evoluzione del livello di NPL, l'adeguatezza del capitale, ecc.), ma anche dimensioni qualitative legate al vantaggio competitivo, alla qualità delle risorse umane, alle determinanti chiave strategico-competitive ed organizzative, relative alla stessa sostenibilità del modello di business, ponendo l'attenzione anche verso i rischi tipicamente non quantificabili (c.d. rischi non finanziari). Trattasi di un'evoluzione che in prospettiva dovrebbe essere condotta di concerto anche con la stessa Funzione Pianificazione, nel rispetto di ruoli e responsabilità in capo alle singole funzioni ed "incoraggiando" il rafforzamento di un impianto di *risk assessment* che coinvolga, a seconda dell'ambito di applicazione, gli *owner* di processo rappresentati dalle stesse unità operative/di business.

In conclusione, l'analisi e la valutazione critica del proprio *business model* non sembra essere ancora un processo consolidato all'interno delle banche *less significant* di minori dimensioni, nell'accezione definita e formalizzata nell'ambito del c.d. processo SREP condotto annualmente dall'Autorità di vigilanza.

In considerazione del fatto che non esiste un *Business Model* vincente in assoluto, e considerando che il punto di attenzione non è tanto la definizione quanto la sostenibilità dello stesso, appare necessario lavorare sul principio della *sana e prudente gestione* intesa come conseguibilità della performance e controllo del *business*, nella consapevolezza dell'assunzione dei rischi.

La BMA richiede la costante verifica della strategia in coerenza con gli impatti non solo quantitativi, ma anche di natura qualitativa come prima richiamati, in confronto al contesto esterno di riferimento nel quale la banca opera, al fine valutare tutti i possibili scenari evolutivi, in relazione anche ai rischi emergenti e sottostanti, con la finalità di essere effettivamente competitivi nel medio- lungo termine.

La considerazione dei profili di sostenibilità della strategia e di qualità della redditività all'interno delle più ampie valutazioni prudenziali della Vigilanza, deve indirizzare gli intermediari a valutare, in coerenza con il principio di proporzionalità, un'implementazione di un processo di analisi specifico e più evoluto. Il maggiore focus della Vigilanza non riguarda infatti più soltanto i profili di rischio potenzialmente impattanti su capitale e sulla liquidità (processi di autovalutazione ICAAP e ILAAP), ma anche sugli aspetti di business.

Si deve tuttavia osservare come la comprensione e valutazione del *business model* è un tema già centrale, indipendente da quanto richiesto dalla Vigilanza, considerato l'attuale contesto bancario caratterizzato da significativi cambiamenti indotti da dinamiche congiunturali e da fattori strutturali che hanno imposto un profondo ripensamento delle strategie aziendali.

Le variabili strategiche possono essere individuate nella data quality, cost analysis, tecnologia, *pricing* e più in generale nella conoscenza e nella *vision* aziendale.

L'esperienza di questi anni porta alla considerazione finale che le richieste avanzate da parte del supervisore devono rappresentare per le banche anche di minore dimensione, un'opportunità di "crescita" culturale nell'introdurre adeguati approcci metodologici, nel rafforzare alcuni processi già presenti e nel definire presidi più efficaci ed appropriati, con un maggior coinvolgimento diretto non solo delle funzioni "tecniche" della banca, ma anche delle unità commerciali/di business e dello stesso Top *management*.

3 PARTE 3 - IDENTIFICAZIONE DI RUOLI E RESPONSABILITÀ NELL'AMBITO DELLA GESTIONE E DELL'ANALISI DEL MODELLO DI BUSINESS (SIMONA COSMA)

3.1 Introduzione

Questa parte si propone di identificare le implicazioni e i principali bisogni organizzativi generati dalla richiesta regolamentare di effettuare la BMA e la valutazione del rischio strategico.

In particolare, in questa parte del lavoro, si intende mettere a fuoco:

- ruoli e responsabilità degli attori organizzativi principalmente coinvolti nella BMA e nella valutazione del rischio strategico, coerentemente con le indicazioni regolamentari (paragrafo 3.2);
- le implicazioni della BMA e della valutazione del rischio strategico sulla profondità della struttura organizzativa attraverso l'analisi delle relazioni interfunzionali e dei meccanismi/momenti di integrazione/coordinamento necessari (paragrafi 3.3 e 3.4);
- le competenze/skill che si rivelano "distintive" per assicurare una gestione ottimale del rischio strategico e un'analisi del business model efficace (paragrafo 3.5).
- I meccanismi di valutazione/incentivazione in grado di innescare un circolo virtuoso in termini di minimizzazione del rischio strategico/massimizzazione degli obiettivi di redditività di breve e lungo periodo (paragrafo 3.6).
- Le esigenze che il sistema informativo e i supporti tecnologici dovrebbero soddisfare per consentire un'accurata BMA ed una tempestiva intercettazione e valutazione del rischio strategico (paragrafo 3.7).
- Le implicazioni dell'interlocuzione con le autorità di vigilanza nell'ambito della BMA in termini di attori organizzativi coinvolti e impegno richiesto (paragrafi 3.8 e 3.9).
- Le problematiche/criticità sul fronte strategico/organizzativo che emergono da una prima lettura trasversale degli aspetti indagati (paragrafo 3.10).

I paragrafi si articolano, in linea di massima, secondo una struttura comune che prevede lo sviluppo dell'analisi secondo diverse prospettive: una prospettiva teorica, volta a delineare le risposte organizzative che soddisferebbero le richieste regolamentari in un modello ottimale; una prospettiva empirica, volta a mettere in evidenza lo stato dell'arte nell'operatività delle banche italiane sulle diverse dimensioni indagate secondo quanto emerso dalla survey; una prospettiva critica, volta a identificare i gap, ossia i fabbisogni non ancora risolti nell'operatività delle banche italiane che potrebbero garantire un'immediata realizzazione del modello ottimale di BMA e valutazione del rischio strategico.

3.2 Ruoli e responsabilità nella prospettiva regolamentare⁷⁰

Negli ultimi anni, l'interesse per la tematica dei modelli di business bancari ha assunto particolare enfasi alla luce del sempre più sfidante contesto competitivo e dopo la recente crisi finanziaria che ha eroso, in modo significativo, la redditività degli intermediari finanziari, come dimostrano le dinamiche di principali indicatori di performance quali ROE, ROA, ecc.

Tutto ciò ha coinciso nel tempo con un processo di profonda trasformazione nel campo della vigilanza, contrassegnato in Europa dalla creazione del *Single Supervisory Mechanism (SSM)* e del *Supervisory Review and Evaluation Process (SREP)*⁷¹. Come noto, le nuove guidelines EBA, introducendo i quattro pilastri di analisi dei profili di rischio delle banche, hanno sottolineato in modo chiaro l'importanza dell'analisi dei modelli di business (primo pilastro), evidenziandone la rilevanza sotto il duplice profilo di:

- viability, intesa come la capacità di generare un rendimento nei successivi 12 mesi,

⁷⁰ Questo paragrafo è a cura di Simona Cosma e Lorenzo Nobile

⁷¹ Vedi anche revisione della metodologia: Eba/GI/2014/13 Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process - SREP

- sustainability, ovvero la capacità di generare un rendimento nel medio lungo termine ossia nei successivi tre anni e durante l'intero ciclo economico.

Le nuove *guidelines* hanno tuttavia rimarcato ancora una volta l'importanza della *corporate governance* (2° pilastro) e in tale ambito la centralità della gestione dei rischi, dove, la necessità di evitare conflitti e incomprensioni generati da una non chiara sovrapposizione o attribuzione di compiti, richiede una precisa definizione dei ruoli che spettano ai principali attori aziendali.

In tale nuovo panorama di mercato, in genere:

- il *Board* svolge un ruolo di *risk oversight* che consiste, come definito dai *Principles of Corporate Governance* emessi dal G20/OECD⁷² (2015), principalmente in attività di:
 - ✓ supervisione dei ruoli e delle responsabilità del processo di *risk management*;
 - ✓ definizione della tipologia e del livello di rischio che la società è disposta ad assumere per raggiungere i propri obiettivi (propensione al rischio);
 - ✓ individuazione delle modalità con cui i rischi devono essere gestiti.

In particolare, il *Board* è chiamato ad attivare robusti processi di *risk management* che, in un ideale *unicum* rispetto ai processi volti al perseguimento del modello di *business target*, devono necessariamente partire dalla definizione di adeguate strategie e mantenere coerenza ad esse nel continuo. In tale direzione, le Autorità di vigilanza hanno emanato una regolamentazione via via più prescrittiva in tema di requisiti richiesti al *Board* e ai singoli amministratori (in termini di professionalità, competenza e tempo disponibile) per contribuire al rafforzamento dei profili di struttura, composizione e organizzazione dei *Board* bancari in termini di elementi quali/quantitativi, di *diversity*, di impegno individuale e di bilanciamento dei poteri;

- la funzione di Pianificazione e Controllo ha preservato la centralità del proprio ruolo, in un contesto che, come già sottolineato, in questi ultimi anni ha visto il cambiamento strategico e organizzativo nel settore bancario intensificarsi per reagire alla crisi e per adattarsi al nuovo contesto competitivo. Di contro, la funzione di Pianificazione e Controllo delle banche ha visto anche aumentare la complessità della propria attività dovendo coniugare la revisione, lo sviluppo e l'innovazione dei modelli di *business* con il mantenimento di accettabili livelli di redditività/rischiosità a fronte di vincoli di adeguatezza patrimoniale e di liquidità sempre più stringenti sul lato della vigilanza prudenziale;
- la funzione di controllo dei rischi ha visto accrescere il proprio coinvolgimento nei processi *core* della banca anche su tematiche storicamente più lontane dal suo DNA, quale appunto la gestione del modello di *business*, dovendone verificare, auspicabilmente in via preventiva, i rischi connessi e in generale dovendo testare la complessità della strategia e la robustezza delle assunzioni e delle ipotesi sottostanti. Basti pensare come sia infatti ormai consolidato che la funzione di controllo del rischio dialoghi con il processo di pianificazione strategica nell'ambito dei processi di definizione del *risk appetite framework* e di valutazione dell'adeguatezza del capitale (*ICAAP*), dei quali è direttamente responsabile.

La "*SSM thematic review on profitability and business models, report on the outcome of the assessment*"⁷³ pubblicata da BCE a settembre 2018, evidenzia come i livelli di redditività conseguita differiscano ampiamente tra le istituzioni a seconda del *business model* adottato. In tale ambito, gioca un ruolo di primaria importanza la *strategic steering capability* ossia la capacità del *management* di definire un percorso per il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo della banca: le banche dotate di una solida *strategic steering capability* hanno mostrato infatti livelli di *performance* più soddisfacenti della media dei *competitor* grazie ad una capacità che, in estrema sintesi, si manifesta sotto un duplice profilo:

- capacità di natura strettamente manageriale, ed in particolare capacità di cogliere ed analizzare le informazioni a un adeguato livello di dettaglio;
- capacità di *data aggregation*, ossia di strutturare analisi e simulazioni (*in primis* analisi di scenario e analisi di *sensitivity*) a supporto delle decisioni manageriali.

⁷² I principles of corporate governance aggiornati sono stati lanciati durante la riunione dei ministri delle finanze e dei governatori delle banche centrali del G20 ad Ankara dal 4 al 5 settembre 2015. Successivamente sono stati approvati al vertice dei leader del G20 ad Antalya il 15-16 novembre 2015.

⁷³ European Central Bank (ECB), Settembre 2018, SSM thematic review on profitability and business models, report on the outcome of the assessment.

In particolare, si potrebbe affermare che le banche che si sono distinte come *best performers* hanno saputo mettere in atto meccanismi di chiara distinzione dei ruoli tra le funzioni di *risk management* e di pianificazione evitando controversi “fenomeni di commistione”.

A riprova della grande attenzione del regolatore verso queste tematiche, l'8 aprile 2019, la BCE ha pubblicato un documento a compendio e commento dei complessivi esiti dell'esercizio *SREP* condotto nel 2018 sui 107 istituti sottoposti a vigilanza europea dalla cui lettura è possibile ricavare un palese deterioramento dei risultati rispetto al precedente ciclo *SREP* 2017, con particolare riferimento ai *topic di governance* e di *risk management* e, in particolare:

- Fit & Proper degli esponenti aziendali e correlato composizione/funzionamento del board;
- Adeguatezza delle funzioni aziendali di controllo (con richiamo esplicito all'Internal Audit);
- Risk data aggregation e conseguente capacità di reporting.

Successivamente, il 14 Agosto 2019, la BCE ha pubblicato il *Report on declared time commitment of non-executive directors in the SSM*. Con specifico riferimento al business model, la BCE ritiene che non esista un *time-commitment* unico e applicabile a tutti i business model, essendo lo stesso in larga misura determinato da situazioni ad personam, peraltro da calibrarsi in relazione al cosiddetto principio di proporzionalità. Il *time-commitment* degli amministratori non esecutivi dipende dalla complessità del business model: in particolare, gli amministratori non esecutivi dei principali gruppi bancari compresi quelli G-SIB o diversified, hanno dedicato più tempo alla loro funzione rispetto agli amministratori non esecutivi di istituti finanziari con modelli di business più specifici, come i lenders.

Il 28 gennaio 2020, la BCE ha pubblicato un nuovo documento a seguito degli esiti dell'esercizio *SREP* condotto nel 2019 sui 54 istituti significant sottoposti a vigilanza europea. I punteggi *SREP* evidenziano alcune aree di notevole deterioramento:

- una valutazione dei modelli imprenditoriali ha mostrato che gli utili della maggior parte degli enti creditizi significativi sono inferiori al costo del capitale. Ciò ostacola la loro capacità di generare capitale in modo organico e di emettere nuovo capitale di rischio. Alla luce dei timori per la bassa redditività, gli esperti di vigilanza stanno concentrando maggiormente la propria attenzione sulla sostenibilità dei modelli di business delle banche;
- la governance interna si rivela un elemento di preoccupazione dal punto di vista della vigilanza: i punteggi assegnati a tale profilo sono complessivamente peggiorati negli ultimi anni. A tre banche su quattro (il 76% del totale, rispetto al 67% nel 2018) è stato assegnato un punteggio pari a 3. Soltanto il 18% delle banche ha ottenuto un punteggio pari a 2, un valore inferiore rispetto al 25% registrato nel 2018. I risultati mostrano un numero significativo di casi di gestione inefficace da parte degli organi di amministrazione e di lacune nei controlli interni.

Gli esiti dello *SREP* condotto nel 2019 sottolineano un trend decrescente in termini di governance interna, per tutti i modelli di business: elementi di debolezza concernono le funzioni di controllo interno delle banche, l'inefficacia degli organi di amministrazione e le carenze nella gestione dei rischi, anche per quanto riguarda il possesso di solide capacità di aggregazione dei dati sul rischio. Gli schemi di remunerazione sono spesso concentrati sulla redditività di breve periodo e molto meno sulla sostenibilità a lungo termine.

3.2.1 Il ruolo dell'organo con funzione di supervisione strategica⁷⁴

L'Organo di supervisione strategica, tipicamente il Consiglio di Amministrazione negli enti con sistema tradizionale, ha, in generale, il compito di assumere le più rilevanti decisioni aziendali. In tale ambito, come già evidenziato dai "Corporate Governance Principles for Banks" proposti dal Comitato di Basilea, nel Luglio 2015, l'OFSS dovrebbe garantire un adeguato quadro di governance del rischio commisurato al business model, alla complessità e alle dimensioni della banca, coordinando tale attribuzione a quella di approvazione e supervisione della strategia dell'impresa.

In particolare, l'OFSS è chiamato a sfidare costruttivamente e rivedere criticamente le informazioni ricevute durante l'esercizio valutando i rischi e gli sviluppi che possono influenzare la stabilità della banca, verificando nel continuo l'adeguatezza dei presidi patrimoniali, di liquidità e dei meccanismi operativi previsti dal modello organizzativo.

Dalla survey condotta dalla Commissione AIFIRM sul tema del business model nelle banche italiane, emerge che il CdA svolge il ruolo di "Accountable" ossia supervisore dell'attività svolta dalla funzione di Pianificazione e Controllo nelle fasi di definizione e revisione della strategia, del modello di business e nel challenging periodico delle ipotesi strategiche. In particolare, l'OFSS ricopre il ruolo previsto dal dettato normativo (regolamentazione europea e nazionale): infatti, esso definisce e approva gli indirizzi strategici e il modello di business, provvedendo inoltre al loro riesame periodico, in relazione all'evoluzione dell'attività aziendale e del contesto esterno, al fine di assicurarne l'efficacia nel tempo, avvalendosi, ove previsto, anche del supporto di comitati aziendali (di natura endo-consiliare o gestionale).

Al fine di garantire un'adeguata governance delle attività di definizione delle strategie aziendali e del modello di business, un aspetto ritenuto di maggiore importanza concerne la disponibilità per il CdA di adeguati flussi informativi di tipo qualitativo (es. trend tecnologici, sociologici, normativi, analisi di profitability, del profilo di rischio/rendimento, cost analysis, cost allocation, loan pricing, funds transfer pricing, etc.). Tale risultato risulta essere più marcato per le banche soggette a vigilanza diretta della BCE e della BI e meno per quelle "Classe 2".

Un aspetto altrettanto significativo per tutte le banche riguarda la disponibilità di competenze specialistiche e di analisi a supporto del processo decisionale del CdA. Tuttavia, tali competenze potrebbero essere interne o esterne, ossia fornite da esperti chiamati ad intervenire. Con riferimento alla composizione e alla disponibilità di competenze specialistiche dei board, il dettato normativo (Framework di valutazione dei requisiti individuali e collegiali: il "fit & proper test") prevede che il consiglio debba essere caratterizzato da alti e diversificati profili professionali in termini di competenze e skill (hard e soft). Al CdA è richiesta, inoltre, un'adeguata conoscenza del business bancario, delle dinamiche del sistema economico-finanziario, della regolamentazione bancaria e finanziaria, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi, di tematiche relative all'information and technology, financial analysis and quantitative methods rilevanti ai fini delle discussioni inerenti al Business model. Si tratta di competenze considerate essenziali per l'efficace svolgimento del ruolo di amministratore.

Osservando i risultati della survey, le banche hanno dichiarato che tali skill, così come confermato anche dalla regolamentazione, risultano essere particolarmente rilevanti ai fini della definizione della strategia e del modello di business. Anche in tale circostanza, le banche soggette a vigilanza BCE e BI, ritengono particolarmente importante sia la disponibilità di competenze specialistiche di analisi a supporto del processo decisionale del CdA sia le competenze in ambito strategico del board.

La presenza di responsabilità decisionali diffuse risulta essere significativa soprattutto per le banche soggette a Banca d'Italia.

Dopo il manifestarsi della crisi finanziaria, le Autorità hanno perseguito con forza l'obiettivo di responsabilizzare e sviluppare competenze e professionalità adeguate in seno ai Consigli di Amministrazione delle banche. A tal fine, ci sono stati vari interventi dei regulators/supervisors (Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), European Banking Authority (EBA), Financial Stability Board (FSB), CoSo Framework e Banca d'Italia (BI)) che hanno contribuito al rafforzamento dei profili di struttura, composizione e organizzazione dei Board bancari sia in termini di elementi quali/quantitativi che di abilità del management necessari al fine di disporre di una buona governance, anche con riferimento alle tematiche del business model. Nell'ambito dell'autovalutazione, il CdA stesso è chiamato ad esaminare vari aspetti che concernono le competenze dei consiglieri e le expertise, tra cui in particolare la capacità di comprendere il business model dell'impresa.

⁷⁴ Questo paragrafo è a cura di Simona Cosma e Lorenzo Nobile

In ambito di gestione del business model, ruolo centrale è svolto anche dal Comitato Rischi che dovrebbe consigliare e supportare il Board in merito al monitoraggio della propensione e della strategia di rischio complessive attuali e future della banca, tenendo conto di tutti i tipi di rischi (quindi anche il rischio strategico), per garantire che siano in linea con il business, la strategia, gli obiettivi, la cultura aziendale e i valori dell'istituto. Il Comitato Rischi deve fornire raccomandazioni sugli adeguamenti necessari alla strategia di rischio risultanti, tra l'altro, da modifiche nel modello di business dell'istituzione, sviluppi del mercato o raccomandazioni fatte dalla funzione di gestione del rischio; rivedere una serie di possibili scenari, compresi gli scenari stressati, per valutare come il profilo di rischio dell'ente reagirebbe a eventi esterni e interni; supervisionare l'allineamento tra tutti i prodotti finanziari, i servizi offerti, i clienti, il modello di business e la strategia di rischio dell'istituzione.

3.2.2 Il ruolo del CRO e del CFO⁷⁵

Alle funzioni di gestione e di controllo di secondo livello delle banche si richiede che si adoperino per passare da un approccio “difensivo”, ad un’interpretazione “propositiva e positiva” del proprio ruolo⁷⁶.

Negli ultimi anni stiamo assistendo all’intensificarsi delle azioni adottate dalle banche, di tutte le dimensioni, per migliorare le loro capacità di governo e di gestione dei rischi. Si sta sempre più affermando, infatti, l’Enterprise Risk Management, la più recente evoluzione degli approcci alla gestione del rischio, che prevede che i rischi vengano identificati, analizzati e gestiti in modo integrato e trasversale a tutte le funzioni aziendali, e che le logiche di rischio entrino a far parte anche dei processi decisionali strategici: “L’Enterprise Risk Management è un processo, gestito dal CdA della banca, dal management e dal personale; utilizzato per la formulazione di strategie in tutta l’organizzazione; progettato per identificare gli eventi potenziali che possono influire sull’attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti tollerati al fine di fornire una ragionevole assicurazione che gli obiettivi dell’organizzazione vengano raggiunti⁷⁷”.

Come evidenziato nei precedenti paragrafi, la recente profonda rivisitazione normativa in tema di corporate governance si basa sulla convinzione che il valore delle decisioni assunte dal CdA è strettamente collegato alla qualità delle informazioni messe a sua disposizione prima di una deliberazione. Le informazioni sulle quali si fondano le decisioni del CdA dovrebbero essere il più possibile congruenti ed univoche. Pertanto, il CFO e il CRO dovrebbero impegnarsi per proporre al CdA prospettive complementari e, soprattutto, esplicitamente coerenti tra loro.

Al fine di ottemperare al principio di trasparenza e di buon governo, il Chief Risk Officer (CRO) ha il compito di elaborare e segnalare le informazioni sui rischi direttamente al board, effettuando un mapping di tutti i tipi di rischio rilevanti per la banca in ottica consuntiva ma anche prospettica ed in particolare:

- contribuire allo sviluppo di un appropriato risk appetite per l’istituto finanziario, in collaborazione con il CdA e la funzione di Pianificazione/CFO in linea con gli indirizzi strategici della banca e coerente alle aspettative di vigilanza;
- monitorare regolarmente il profilo di rischio assunto dalla banca in relazione alla sua propensione al rischio, alla strategia, ai piani aziendali e patrimoniali, alla risk capacity, nonché ai programmi di compensazione, mantenendo informato con continuità il CdA;
- formulare una proposta da sottoporre al CdA relativa ai limiti di rischio declinati per linee di business e/o le legal entity, prudenti e coerenti con il Risk Appetite Statement.

Dall’analisi trasversale del dettato normativo e non (Comitato di Basilea 2015, Eba 2011, 2017, Banca d’Italia, 2018, Financial Stability Board, 2013, GL SREP 2014 e CoSo Framework, 2018) con riferimento più specifico al business model, emerge che il CRO e in generale la funzione di risk management dovrebbero essere sempre coinvolti, in maniera più proattiva, nell’attività di pianificazione strategica attraverso la valutazione di:

- livello di rischio della strategia, ossia la complessità e il grado di ambizione della strategia rispetto al modello imprenditoriale corrente;
- conseguente probabilità di successo basata sulle capacità di esecuzione dell’ente, misurate in funzione del successo dell’ente nell’eseguire precedenti strategie di simile entità o della performance effettuata fino alla data attuale rispetto al piano strategico⁷⁸.

La pianificazione dei rischi e del capitale, sotto la responsabilità del CRO, è diventata quindi una componente indispensabile e integrante della pianificazione strategica, e la relativa documentazione prodotta (in primis RAF, ICAAP, ILAAP e Recovery Plan) dovrebbe essere strettamente coerente e integrata nel processo di pianificazione strategica.

In quasi la metà delle banche italiane oggetto della survey condotta dalla Commissione Aifirm, la Funzione Risk Management rappresenta il principale collaboratore della Funzione Pianificazione e Controllo ai fini della definizione e

⁷⁵ Questo paragrafo è a cura di Simona Cosma e Lorenzo Nobile

⁷⁶ Banca d’Italia, Cir. n. 269/07.05.08 – 10° Aggiornamento del 19 Luglio 2018

⁷⁷ CoSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2006), La gestione del rischio aziendale, ERM – Enterprise Risk Management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative

⁷⁸ Eba/GI/2014/13, *Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process – SREP*.

revisione del modello di business ed in particolare risulta essere responsabile del challenging periodico delle ipotesi strategiche (tramite stress testing), della fornitura e analisi degli scenari di mercato di stress e della definizione degli eventi di stress idiosincratici. In generale, comunque la Funzione Risk Management è informata in merito alle attività svolte dal CFO/Pianificazione.

Con specifico riferimento al processo di pianificazione strategica, al CRO è affidata la responsabilità di effettuare la stima del forecasting per le componenti di propria pertinenza e la validazione delle componenti discrezionali. In tale ambito il CRO è responsabile dell'attività di stima prospettica:

- della perdita attesa per segmento di clientela a supporto delle proiezioni del costo del credito e dell'allocazione del capitale;
- dei requisiti patrimoniali e degli indicatori di equilibrio strutturale e di liquidità (a livello individuale e consolidato) e della relativa verifica di adeguatezza rispetto alla propensione al rischio e alle politiche e modalità di assunzione dei rischi adottate dal Gruppo.

Nella definizione e gestione del business model, il CRO è responsabile dell'attività di definizione, identificazione, valutazione e mitigazione dei rischi connessi al modello di business garantendone nel tempo, l'adeguatezza, l'efficacia e la coerenza con il Risk Appetite Framework⁷⁹. Chiaramente, a differenza dei rischi tecnici, nella definizione, nell'identificazione e nella mitigazione del rischio strategico, il CRO ha bisogno di collaborare con il CFO, detentore dei modelli logici inerenti tale rischio.

Al CRO è attribuita, infine, la responsabilità della definizione del framework di gestione del rischio di non viability, cui è collegato il Recovery Plan di Gruppo, e il monitoraggio degli indicatori rilevanti, potendo attivare per quanto di competenza un processo di escalation verso gli Organi aziendali responsabili della gestione del processo di recovery; in tale ambito, è importante che il CRO collabori con il CFO e gli Organi aziendali preposti, nella predisposizione/aggiornamento del Recovery Plan, proponendo con cadenza almeno annuale eventuali modifiche e aggiornamenti.

Per quanto riguarda il Chief Financial Officer (CFO), il regolatore richiede alla funzione principalmente di:

- contribuire alla definizione della propensione al rischio della banca garantendone la coerenza con la strategia di breve e lungo termine, con i piani aziendali e di capitale e con i programmi di remunerazione;
- incorporare la propensione al rischio nei processi core della banca, quali la pianificazione, i piani di remunerazione, il lancio di nuovi prodotti, le fusioni e le acquisizioni, i processi di gestione del capitale.

In passato, alla funzione di Pianificazione e Controllo spettava principalmente il compito di redigere il piano strategico tenendo conto del contesto interno ed esterno (scenari, linee guida, ecc.) e, in linea con i vincoli normativi e regolamentari, di definire gli obiettivi e le strategie di lungo periodo, verificandone periodicamente la sostenibilità, di selezionare i Key Performance Indicator e di rendicontare trimestralmente le analisi di gap e di mitigation actions. Oggi, il ruolo della funzione di Pianificazione e Controllo è stato ulteriormente ampliato, mediante l'integrazione dei seguenti compiti di supporto alla:

- definizione del livello complessivo di rischio (RAF, ecc.) (BI, 2013b, Capitolo 3, Allegato C – Il risk appetite framework);
- analisi predittiva delle condizioni dannose per l'evoluzione del business model attraverso sensitivity e stress test e reverse stress test e all'individuazione di azioni di mitigazione (ICAAP, ILAAP, Recovery Plan) (Direttiva n. 2014/59/UE (cd. BRRD));
- analisi della redditività ex post e, soprattutto, ex ante, identificando le azioni da intraprendere per valorizzare i principali driver della performance (SSM, 2018).

⁷⁹BCBS, 2015, *Principles for effective corporate governance*, which can be found at: <http://www.bis.org>.

EBA, 2017, Final Report, Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU.

BI, 2018, Disposizioni di vigilanza per le banche Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, 22° Aggiornamento del 12 Giugno 2018.

FSB, 2013, *Thematic Review on Risk Governance, Peer Review Report*, which can be found at: <http://www.financialstabilityboard.org>.

COSO, 2018, *Enterprise Risk Management, Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks in*, February 2018.

Nell'operatività delle banche italiane, sulla base dei risultati della survey AIFIRM, il CFO, in particolare, è Responsabile delle attività di definizione e revisione della strategia e del modello di business e dell'analisi dei principali trend di sistema. Inoltre, per le banche più grandi, è responsabilità del CFO la predisposizione e la formalizzazione delle analisi a supporto della BMA effettuata dai JST e svolta nell'ambito del processo SREP, insieme all'analisi dei relativi findings e alla declinazione operativa degli interventi correttivi. CFO/Pianificazione e Controllo svolgono le attività di analisi volte a valutare gli impatti interni, di natura operativa e finanziaria, ed esterni sulle funzioni critiche (cd. critical function) provvedendo a valutare, con il supporto delle altre funzioni coinvolte, la fattibilità, l'efficacia e la coerenza con il RAF. Inoltre, i risultati della survey condotta evidenziano come la struttura di Pianificazione e Controllo di Gestione (in seguito Pianificazione e Controllo), di concerto con la Funzione Risk Management, deve fornire supporto nella predisposizione del reporting informativo e proporre la formalizzazione/gestione dei meccanismi di escalation.

Con riferimento alla gestione del rischio strategico, il CFO, la funzione Pianificazione e Controllo e, data la rilevanza relativa del rischio di credito, il Chief Lending Officer (CLO) sono chiamati a collaborare attivamente con il Responsabile, che rimane il CRO, ai fini della definizione, identificazione, valutazione, monitoraggio e mitigazione del rischio strategico. In particolare, il CFO prevalentemente nella fase di identificazione dei fattori di rischio, Pianificazione e Controllo nelle fasi di definizione e identificazione del rischio e il CLO nella fase di mitigazione del rischio.

3.2.3 Il ruolo degli altri attori aziendali⁸⁰

Le relazioni interfunzionali tra il CRO/ CFO e gli altri attori aziendali (quali ad esempio Internal Audit, Compliance, COO) sono presenti in processi e attività ad elevato impatto strategico e di governance, quali ad esempio RAF/RAS, ICAAP. Processi collaborativi e decisioni assunte sulla base di una corretta contrapposizione funzionale sono pertanto strettamente necessari al fine della operatività di medio termine e del raggiungimento degli obiettivi strategici.

L'ampiezza e la diversificazione delle soluzioni organizzative adottate dalle singole Banche dipendono naturalmente dalla dimensione e dall'articolazione di governance di ogni istituto, ma si può affermare, generalizzando, che gli aspetti di approfondimento della BMA ricadono sia su molte delle strutture centrali delle Banche che sulle strutture di business.

Ferme restando le responsabilità della funzione di Compliance per l'espletamento dei compiti previsti da normative specifiche (quali, ad es., le discipline in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, di trasparenza delle operazioni e correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti e di attività di rischio e conflitti di interesse nei confronti di soggetti collegati), altre aree di intervento più direttamente collegabili alla tematica del business model sono il coinvolgimento nella valutazione ex ante della stessa funzione di controllo alla regolamentazione applicabile a tutti i progetti innovativi (inclusa l'operatività in nuovi prodotti o servizi) che la banca intenda intraprendere. Tale assunto può essere esteso anche alle banche soggette a vigilanza nazionale.

Dall'analisi del dettato normativo (BIS, FSB e Banca d'Italia), con riferimento al rischio strategico, è possibile affermare che l'Audit dovrebbe fornire un ausilio indipendente al CdA e all'alta dirigenza sulla qualità e l'efficacia dei sistemi e dei processi di controllo interno e di gestione del rischio della banca sostenendo, inoltre, l'organo di amministrazione e l'alta dirigenza nel promuovere un processo di governance efficace e una solidità a lungo termine della banca. Forti sistemi di controllo interno sono un elemento chiave nella sana gestione del rischio. Una valutazione indipendente sulla gestione dei rischi può aiutare il CdA a giudicare se il quadro di governance del rischio, i controlli interni e i processi di supervisione funzionano come previsto. Indipendentemente dall'approccio dei controlli (audit interni o esterni), è fondamentale che la valutazione si traduca in un giudizio complessivo sulla progettazione e l'efficacia del quadro di governance del rischio e sia eseguita da individui con le competenze necessarie per produrre una valutazione affidabile. Dalla Thematic Review on Risk Governance del FSB emerge che a partire dal 2008, quasi ogni banca ha riferito di aver apportato modifiche per rafforzare le proprie funzioni di audit, quali ad esempio:

- aumento del numero e delle competenze del personale di audit;
- ampliamento del ruolo/responsabilità dell'audit interno, inclusa la partecipazione come osservatore al Comitato Rischi e ai processi decisionali.

Nel processo di definizione e gestione del rischio strategico, la survey condotta dalla Commissione Aifirm evidenzia l'assunzione di un ruolo relativamente più marginale per la funzione di internal audit, così come per le funzioni Organizzazione, Contabilità, Sistemi Informativi e Risorse Umane, coinvolte solo in quanto soggetti da informare in merito alle attività svolte dal CRO (Internal Audit) o da coinvolgere esclusivamente per specifici aspetti analizzati nell'ambito di specifiche fasi del processo del modello di business (per esempio strutture delle Risorse Umane e dei Sistemi Informativi per analisi dei canali distributivi attuali e prospettici). Lo stesso ruolo è rivestito nell'ambito della BMA.

⁸⁰ Questo paragrafo è a cura di Simona Cosma e Lorenzo Nobile

3.3 Integrazioni con gli altri processi critici: RAF/ICAAP/ILAAP⁸¹

Il processo di definizione e conferma del business model, in prima approssimazione, si esprime attraverso il periodico aggiornamento dei budget e dei piani strategici, che traducono in variabili misurabili l'evoluzione prospettica del business alla luce dello scenario macroeconomico e dei molteplici vincoli che la banca deve mantenere.

L'attività di definizione del business model comporta la necessità di monitorarne la sostenibilità economica nel tempo. Ciò comporta una riflessione congiunta sulle strategie che potrebbero determinare la decisione di abbandonare i business reputati non più remunerativi e, allo stesso tempo, l'ingresso o lo sviluppo di attività più innovative, in grado di assicurare interessanti prospettive di crescita.

In tale contesto, risulta prioritaria, sebbene sempre nel rispetto di una corretta contrapposizione funzionale, la convergenza di intenti e interessi tra CFO e CRO, che devono guidare di pari passo la valutazione prospettica del modello di business, al fine di coniugare l'identificazione e la valutazione prospettica delle ipotesi di sviluppo commerciale nel pieno rispetto dei rischi e del RAF aziendale.

Per questo motivo, nelle best practice di mercato, riconducibili nello specifico alle realtà di maggiore dimensione, si ravvisa la presenza di un processo strutturato per la definizione/conferma del business model target della banca in cui i momenti di analisi, di pianificazione e di valutazione prospettica dei rischi vengono condotti in parallelo. La formalizzazione ex ante degli obiettivi strategici non è infatti la mera declinazione di grandezze patrimoniali ed economiche, ma piuttosto la definizione di strategie di crescita e di assunzione del rischio coerenti con il modello di business e il contesto operativo. In tale ambito, i processi di pianificazione e valutazione dei rischi connessi al business model devono essere svolti in modo coordinato e coerente tra loro, minimizzando le sovrapposizioni e concorrendo alla formulazione delle strategie di posizionamento della banca in termini di rischio/rendimento.

L'allineamento temporale tra analisi di pianificazione e valutazione prospettica dei rischi trova, come noto, pieno compimento nel processo RAF in cui:

- la Pianificazione e Controllo, partendo dall'analisi del contesto macroeconomico e di business della banca, nel rispetto delle linee guida di Piano strategico, raccoglie tutte le considerazioni e le intenzioni manageriali espresse dalle varie controparti aziendali (es. Responsabili della gestione dei crediti deteriorati, Responsabili commerciali e delle aree di business, Responsabili Finanza) e li traduce in variabili quantitative (in termini di volumi, condizioni di pricing, marginalità, commissioni, costi, svalutazioni ed impairments, etc);
- il Risk Management analizza l'impatto di tali variabili quantitative in termini di rischio in ipotesi di normalità e in condizioni di stress (analisi di scenario/analisi di sensitivity), predisponendo la valutazione prospettica di fondi propri, ratios patrimoniali e adeguatezza patrimoniale di secondo pilastro, profilo di liquidità, leva finanziaria, asset uncumbrance, ecc.

In corso di esercizio, periodicamente, il Risk Management verifica la sostenibilità del modello di business monitorando le soglie del RAF e sottoponendo all'attenzione della Pianificazione e del CdA l'esigenza di una eventuale revisione del budget/Piano strategico in caso di superamento di soglie di tolerance o di significativi scostamenti dagli obiettivi (appetite).

In relazione al coordinamento tra definizione del business model e processo ICAAP, le prassi bancarie evidenziano una integrazione "de facto" ancorché spesso non formalizzata. In particolare, preme sottolineare che la formalizzazione del business model precede il processo ICAAP, che ne recepisce le considerazioni.

Per quanto riguarda la diversificazione delle prassi osservate sul mercato, come anche evidenziato dalla survey condotta dalla commissione AIFIRM, emerge che il livello di integrazione del processo di definizione della strategia e del modello di business con gli altri principali processi aziendali risulta, in media, elevato per le banche soggette a vigilanza BCE e di classe 2. Viceversa, il livello di integrazione per le banche soggette a vigilanza locale (LA) risulta ancora ad un livello medio. Per le banche vigilate dalla BCE e di classe 2, il processo di definizione del modello di business risulta essere del tutto integrato con il RAF, l'ICAAP/ILAAP, Recovery Plan, e Budget Annuale. Ad oggi si intravedono ampi spazi di miglioramento nell'attività di integrazione con il processo di compensation e benefit, con particolare riferimento alle banche vigilate da Banca d'Italia.

⁸¹ Questo paragrafo è a cura di Miriam Lazzari

3.4 Le relazioni interfunzionali⁸²

Nell'ambito dello *SREP*, in particolare per la *Business Model Analysis (BMA)*, il *Regulator* fa riferimento a tre categorie di variabili qualitative riconducibili all'ambiente, alla strategia e all'organizzazione.

Sebbene non esplicitato direttamente a livello regolamentare, le relazioni tra le singole funzioni aziendali ricoprono un ambito importante all'interno della *BMA* e sono demandate alle autonome modalità organizzative e funzionali dei singoli intermediari i cui contorni, in termini di attività, possono essere eterogenei a causa del diverso grado di complessità aziendale. In particolare, mentre nelle realtà bancarie grandi e medie i ruoli sono formalizzati all'interno di regolamenti aziendali e normative di processo strutturate, per le banche di minore dimensione la mancanza di una codifica delle attività si potrebbe tradurre in una difficoltà di interazione tra gli attori coinvolti e bassa efficacia.

La dimensione relazionale, assieme a quelle strutturale (ovvero le interconnessioni tra gli attori e con quali modalità esse sono effettuate) e cognitiva (ovvero di interpretazione della realtà che ogni singolo effettua in funzione del proprio background) possono incidere nel raggiungimento di un processo decisionale ottimale. Alcune ricerche hanno evidenziato come un vantaggio competitivo di natura organizzativa può derivare dall'abilità collettiva del *top management* nello scambiare, combinare e integrare le conoscenze. L'*engagement* interattivo, l'abilità di combinare o integrare le informazioni secondo il grado di esperienza di ciascun attore, dovrebbe essere incentivato (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Fattori non prettamente di natura tecnica ed applicativa (ovvero tangibili e codificati nei processi e nelle *policy* aziendali) possono comunque incidere sulla gestione ottimale delle relazioni nella *BMA* e, in particolare, meccanismi sociali (come ad esempio il contesto aziendale con la propria cultura e valori dell'impresa), la natura della relazione tra i soggetti (fattori come conoscenza pluriennale, stima, fiducia, rispetto empatia, differenze tra skill), le dimensioni strutturali dell'azienda (piccola banca vs grande banca). Le indicazioni fornite dalla teoria dell'organizzazione manageriale suggeriscono che al fine di massimizzare l'efficacia delle azioni organizzative è necessario un approccio sinergico tra gli attori coinvolti, basato su una logica collaborativa e di *team working* al fine di preservare una visione d'insieme finalizzata ad un obiettivo comune. La *BMA* è un processo di natura trasversale dove i ruoli svolti dalle funzioni aziendali coinvolte su specifiche attività possono essere diversi ed altamente influenzati da fattori quali ad esempio il *background* e dell'expertise dei singoli soggetti coinvolti. Ad esempio, in un'attività come l'analisi di uno scenario macroeconomico *forward looking* la funzione di *risk management* che presenti al suo interno personale con specifiche *skill* in materia potrebbe essere identificato quale l'*owner* del processo, nonostante tale attività dovrebbe rientrare, in termini più generali, in quelle specifiche della funzione Pianificazione e Controllo (in particolare del Planning). La soluzione organizzativa volta all'ottimizzazione delle relazioni sarebbe quella di un team interfunzionale che in alcune realtà si identifica in un comitato di direzione (che può essere anche ristretto a soggetti quali CEO, CRO e CFO) o in un Comitato Rischi.

I fattori esogeni quale l'elevato grado di regolamentazione, assieme allo spostamento dell'attenzione da aspetti legati alla maggiore stabilità patrimoniale (che negli ultimi anni si è tradotta in un aumento dei coefficienti prudenziali, nel *derisking* e nel miglioramento dell'Asset Quality) ad altri con focus sulla Business Viability (identificabile in una redditività sostenibile nel medio periodo e maggiore efficienza della struttura), ha comportato per le banche anche una revisione dei processi di interscambio delle informazioni oltretutto nel *decision making* tra le funzioni aziendali principalmente coinvolte dalla definizione del *Business Model (BM)* sino alla definizione delle linee strategiche e ai documenti ad essi connessi quali Piano Strategico, RAS, ICAAP/ILAAP.

Il *Chief Risk Officer (CRO)* e il *Chief Financial Officer (CFO)* nell'ambito della gestione e nell'analisi del BM ricoprono un ruolo di primo piano. Le relazioni tra essi definite, nel rispetto di una corretta contrapposizione funzionale, non solo in termini di scambi di flussi informativi ma anche nelle modalità e nella chiarezza dell'esplicitazione delle attività condotte al fine di evitare poco efficienti sovrapposizioni, possono influire sugli esiti e sull'efficacia complessiva della *BMA*.

Nell'operatività delle banche italiane, secondo quanto emerso dalla *survey* condotta dalla Commissione AIFIRM, CFO e CRO partecipano con ruoli diversificati alle varie attività di *business analysis* e gestione del rischio strategico nelle diverse banche, sebbene qualche tratto comune sia comunque rintracciabile (ad esempio il CFO è il principale *owner* delle attività di definizione delle strategie aziendali e del *business model*, mentre il CRO è responsabile delle analisi e del *challenging* delle intenzioni strategiche).

⁸² Questo paragrafo è a cura di Evandro Menna

Questa eterogeneità di attività e ruoli assegnate alle diverse figure e funzioni tra diverse banche rende chiaro che l'identificazione di *best practices* sia un esercizio complesso, sebbene sia necessario un continuo confronto su dati, elaborazioni e analisi scenario, *know-how* ed *expertise*.

E' da intendersi che un'intesa ottimale, nel rispetto di una corretta contrapposizione funzionale, tra il CRO e il CFO, oltre che con il restante *Team* di *Top Management* (ovvero il c.d C-Level) è essenziale per facilitare il processo di gestione della *Business Model Analysis*, così come del più ampio disegno strategico e dei relativi meccanismi di controllo e di *feedback*. L'obiettivo ottimale al quale le relazioni interfunzionali tra tali soggetti dovrebbero comunque tendere è sempre quello orientato ad una creazione di valore della banca, soprattutto nella fase delicata del processo di valutazione della *sustainability* nel medio periodo del modello di *business*. Fattori non prettamente di natura tecnica ed applicativa (ovvero tangibili e codificati nei processi e nelle *policy* aziendali) possono comunque influenzare con una certa dose di variabilità il raggiungimento di tale *target*, in particolare elementi intangibili quali:

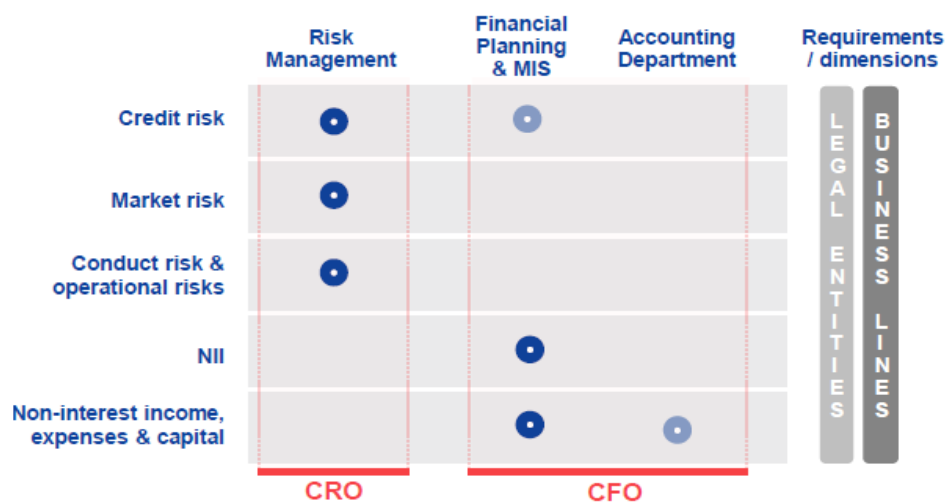
- Meccanismi sociali (come ad esempio il contesto aziendale con la propria cultura e valori dell'impresa)
- Natura della relazione tra soggetti (fattori come conoscenza pluriennale, stima, fiducia, rispetto empatia, differenze tra *skill*)
- Le dimensioni strutturali dell'azienda (piccola banca vs grande banca).

Le recenti normative quali IFRS9 (classificazione e valutazione strumenti finanziari), BCBS 239 (*Risk Data Aggregation*), e CCAR (*Comprehensive Capital Analysis and Review, framework della Federal Reserve*), oltre agli schemi segnaletici previsti dalla COREP/FINREP hanno generato ulteriori punti di contatto tra le funzioni CRO e CFO. Secondo una *Survey* presentata in occasione del Convegno Aifirm del 22 Marzo 2019, a tale fine, le banche hanno creato apposite strutture di riporto congiunte lungo una serie di processi chiave, tra cui gestione dei dati, *stress testing* e *reporting* regolamentare, mentre alcune banche sono andate oltre creando team congiunti *Risk/Finance* per attività come quantificazione degli RWA (cfr. il *Risk Manager 2.0 View a Confronto*, atti del convegno Aifirm del 22 marzo 2019).

La *survey* denota comunque ancora una bassa condivisione di processi tra le funzioni CRO e CFO nell'ambito dei processi strategici, mentre appare abbastanza consolidata la prassi di *co-working* nello *stress testing* e nel reporting. Aree di integrazione, sulle quali alcune banche stanno già lavorando, potranno riguardare il *data management* e piattaforme di *data lake* e *data warehouse* comuni (in contrapposizione ad un approccio a Silos comune in molte realtà bancarie). In particolare, l'utilizzo di un linguaggio comune basato su dati a livello granulare e su un'infrastruttura comune potrà facilitare il processo di interazione tra le funzioni, non solo in sede di *reporting*, ma anche in sede di BMA. Non è da escludere che le tecnologie emergenti quali *Big Data*, *Machine Learning* e *Blockchain* possano velocizzare tale processo di allineamento delle infrastrutture considerando anche la necessità di riduzione del *timing* richiesto per una BMA completa. In particolare, le relazioni tra le funzioni dovrebbero tendere verso più aspetti di natura qualitativa a maggior valore aggiunto (*analytics*) rispetto alla verifica e riconciliazione delle informazioni che passano spesso attraverso attività manuali di preparazione dei dati.

Il coinvolgimento delle unità CRO e CFO nei processi di analisi, in particolare per i principali *Key Risk Indicators* che necessitano di un approccio olistico delle informazioni, è stato sottolineato da Prometeia in un recente convegno dell'Aifirm (Atti Convegno Aifirm 21/06/2019 – *Profitability & Business Model Analysis, Stress Testing and Capital Management: A common Ground for CFO and CRO*). L'esempio di seguito riportato illustra le aree di contatto tra le due funzioni nell'attività di pianificazione strategica (Figura 57):

Figura 57 - Aree di contatto tra risk management e planning



Fonte – Prometeia, 2019

E' da rimarcare come la necessità di una forte connessione tra CRO e CFO passa attraverso una maggiore collaborazione inter-funzionale secondo tre dimensioni chiave:

- *Data & Data Governance*: necessità di condividere i dati di *input* e di *output* al fine di garantire la loro coerenza e comparabilità con i processi e le metriche;
- *Analytics & Calculation Engines*: necessità di condividere motori di calcolo capaci di generare un elevato numero di informazioni dettagliate da riassumere in KPIs significativi;
- *Models*: necessità di condividere ipotesi, modelli e scenari al fine di ottimizzare le metriche e le informazioni e garantire, allo stesso tempo, l'interpretazione dei risultati.

Come già in precedenza anticipato l'integrazione dei sistemi IT, nella delicata fase di definizione del Business Model e delle Strategie aziendali può oggi rappresentare un *key driver* a supporto del *decision making* che necessariamente dovrà orientarsi ad un modello maggiormente collaborativo e coordinato tra le funzioni.

In particolare, la condivisione delle metriche di misurazione dei rischi e delle performance necessiterà comunque di un forte coordinamento nelle fasi di stima (ovvero con ipotesi comprensibili e condivise da tutti i soggetti coinvolti) e di modifica dei modelli sottostanti.

3.5 Competenze e skill nella definizione e gestione del rischio di modello di business⁸³

Come precedentemente rimarcato, nell'ambito della SSM thematic review on profitability and business models, i cui risultati sono stati pubblicati nel settembre 2018, la Vigilanza ha indicato come aspetto critico la "strategic steering capability" ossia "l'abilità del management di definire un percorso per il raggiungimento degli obiettivi aziendali di lungo termine". In quest'ottica rientrano sia capacità di natura strettamente manageriale, sia capacità di strutturare analisi e simulazioni a supporto delle decisioni manageriali. Tra gli aspetti evidenziati nella Thematic Review per la definizione ed esecuzione degli indirizzi strategici, emerge infatti la necessità di saper cogliere e analizzare le informazioni a un adeguato livello di dettaglio (e.g. scomposizione del margine, corretta attribuzione dei costi), così come la capacità di utilizzare le informazioni rilevanti per indirizzare le politiche della banca, ad esempio mediante un processo di pricing granulare e strutturato. All'interno di queste considerazioni rientra il grado di coinvolgimento della funzione di risk management nel formulare la strategia, mediante la valutazione del profilo di rischio in scenari multipli e la relativa coerenza con il risk appetite della banca.

L'attitudine da parte del management a stabilire un percorso di medio termine per garantire la sostenibilità del modello di business passa quindi anche attraverso la definizione di presidi di governance robusti e la dotazione di capacità di analisi adeguate. Da questo punto di vista, si osserva come gli istituti di maggiori dimensioni siano più avanti nella capacità di monitorare set di performance in base al quale indirizzare il raggiungimento della strategia e nella capacità di valutare i rischi impliciti nella strategia stessa, anche a partire da analisi di scenario e di sensitività. Per questi ultimi l'elemento più rilevante risulta essere quindi la capacità di plasmare la strategia su un orizzonte di medio/lungo termine, sapendo anche mettere in discussione le ipotesi strategiche di base. Gli istituti di minore dimensione evidenziano viceversa anche la necessità di dotarsi preventivamente degli strumenti metodologici e informativi necessari a declinare e monitorare gli indirizzi strategici.

Da un lato, quindi, emerge che, per "garantire" un'efficace capacità di definizione e gestione del rischio strategico e per definire un percorso per il raggiungimento degli obiettivi aziendali di lungo termine, sono certamente necessarie adeguate "competenze tecniche", supportate da un quanto più possibile articolato sistema di misurazione/simulazione, in grado di scomporre, con un adeguato livello di dettaglio, il "campo di gioco". Dall'altro si pone una giusta enfasi sull'esigenza di presidi di governance robusti.

Tuttavia, se si intende identificare gli skill alla base di un efficace processo definizione e gestione del rischio strategico, è opportuno partire anche dall'analisi del recente passato quando, per diversi motivi, abbiamo assistito al susseguirsi di numerose e sempre più drammatiche crisi aziendali.

Sebbene, infatti, quanto già richiamato in termini di competenze e skill appaia oltre che corretto, certamente anche di buon senso, non si dovrebbe tuttavia cadere nell'errore che spesso è stato compiuto, soprattutto guardando alle crisi che hanno interessato numerose banche italiane (e non solo). In molti casi, infatti, tralasciando gli aspetti legati a comportamenti fraudolenti del top management, la complessa ricerca delle cause dei diversi default registrati nel corso degli anni ha visto porre l'enfasi sull'incapacità di intercettare correttamente su un piano strettamente analitico i fenomeni che caratterizzavano lo scenario competitivo e, naturalmente, i rischi ad esso sottesi, a partire dagli effetti della profonda crisi che ha fortemente deteriorato il panorama economico per molti degli ultimi dieci anni.

Se a ciò si aggiunge che tali fenomeni venivano spesso valutati all'interno di piani strategici spesso sviluppati in una logica meramente imitativa e, soprattutto, senza dare il giusto peso all'effettiva capacità (o meno) della struttura manageriale di declinare sul piano dell'implementazione i razionali strategici identificati, valutando correttamente ed in anticipo le esigenze di investimento su un piano quali/quantitativo, è chiaro che in numerose realtà si sono poste le basi affinché i rischi insiti negli scenari di quegli anni non trovassero alcun "argine naturale" alla loro effettiva deflagrazione. Tali forze avverse all'evoluzione di numerose banche, tuttavia, hanno potuto liberare la loro carica virulenta poiché spesso sono venuti meno quei presidi di governance robusti richiamati in precedenza.

In tale logica, infatti, sebbene capacità di implementazione, da un lato, e dimensioni adeguate per affrontare i necessari e spesso significativi investimenti, dall'altro, possono in parte avere fatto la differenza tra successi e fallimenti, da soli non esauriscono lo spettro delle determinanti dei numerosi insuccessi cui abbiamo purtroppo assistito.

⁸³ Questo paragrafo è a cura di Carmine Candolfo

Da questo punto di vista, infatti, la necessaria capacità di intercettare correttamente le effettive implicazioni dei rischi insiti negli scenari e, soprattutto, la correlata esigenza di attivare tempestivamente, relativamente agli elementi di debolezza strutturale identificati, processi secondo una logica di early warning, per quanto dipendenti dalla dotazione di adeguati strumenti e know-how, riflettono, in realtà, una reale efficacia solo se accompagnate da un modello organizzativo orientato alla corretta contrapposizione funzionale tra strutture che devono, in logica di peso e contrappeso, fungere da vero e proprio “argine naturale”, garantendo, conseguentemente, l’efficacia di un presidio di governance robusto.

In particolare, la messa in discussione delle ipotesi strategiche di base deve necessariamente trovare le proprie fondamenta su una chiara distinzione dei ruoli tra le funzioni di risk management e di pianificazione. Spesso, invece, si sono venuti a creare veri e propri fenomeni di commistione tra le due funzioni: il risk management in molti casi ha costruito impianti analitici finalizzati perlopiù a legittimare e giustificare le scelte orientate nell’ambito del processo di pianificazione, laddove un approccio più rigoroso avrebbe, invece, fornito valutazioni oggettive e puntuali circa le problematiche riscontrate e, coerentemente, i reali livelli di rischio che gli attivi patrimoniali esprimevano.

Inoltre, spesso non si è tenuto conto della complementarità dei ruoli insiti nella funzione di risk management. In tal senso, sebbene la complessità insita nel ruolo di risk measurement ne giustifichi sicuramente un’enfaticizzazione tipica delle funzioni di risk management, la responsabilità in capo al risk management di raggiungere tale obiettivo non ne esaurisce tuttavia il compito.

Il risultato del processo di measurement, una volta adeguatamente consolidato, deve essere messo a disposizione secondo logiche e approcci tipici del ruolo di controllo che deve caratterizzare l’approccio complessivo del risk management, fondato su due distinti assi:

da un lato, una robusta fase di verifica analitica delle ipotesi proposte nell’ambito del processo di pianificazione strategica, affinché sia condotto nella maniera più consapevole possibile;

dall’altro, la capacità di trasmettere i messaggi di criticità eventualmente emersi “senza timidezza”, secondo una reale e consistente dialettica di contrapposizione tra funzioni.

Ove ciò fosse avvenuto nel recente passato, si sarebbe potuto porre un freno ai processi di pianificazione non correttamente calibrati.

Al contrario, negare la presenza delle debolezze strutturali, o anche il solo procrastinarne l’emersione oltre un “punto di non ritorno”, ha spesso minato la possibilità di porre in atto interventi correttivi che, ove attuati per tempo e verificati nel continuo, avrebbero permesso di graduare nel tempo gli effetti negativi, riducendone la magnitudo complessiva, ed evitando fenomeni di deflagrazione “improvvisa”, nel momento in cui i fragili argini posti a difesa di rappresentazioni non adeguate dei rischi sono crollati in presenza di uno scenario in fase di progressivo e marcato deterioramento.

Ove ciò, al contrario, fosse avvenuto per tempo, oltre a limitare i danni, la costruzione di un processo di consolidamento avrebbe potuto avvenire in via preventiva, ponendosi come un vero e proprio baluardo di sistema, piuttosto che procedere ad un consolidamento ex post, allorquando la piena emersione delle crisi oltre a non consentire di tutelare la maggior parte degli stakeholder delle singole banche oggetto di deterioramento, ha sicuramente indebolito il sistema bancario nel suo complesso, sia per i significativi costi sostenuti nelle fasi di salvataggio sia, soprattutto, per la significativa instabilità che ha per lunghi tratti lo ha caratterizzato (e che, per alcuni versi, tuttora perdura).

Per di più, essendo stata spesso disattesa la necessaria corretta contrapposizione funzionale tra le strutture coinvolte nei processi di pianificazione, le funzioni aziendali che avrebbero dovuto agire secondo tale logica, come già ricordato, hanno in realtà spesso agito secondo una logica orientata ad una mera condivisione, mirata alla “validazione”, anche su un piano metodologico, di scelte gestionali spesso errate nelle loro premesse e che, in ultima analisi, portavano ad una non corretta rappresentazione dei fenomeni di rischio sottostanti.

Traslando, pertanto, tale analisi sul piano delle competenze e degli skill necessari alla definizione e gestione del rischio strategico, al di là di quanto giustamente richiamato in premessa, non possiamo non focalizzare l’attenzione sull’esigenza di richiedere, tra le attitudini del management, più che tra le sue competenze, la capacità di sostenere con professionalità, deontologia e, soprattutto, forte senso di responsabilità l’onere della contrapposizione funzionale. Sebbene questa sia opportuna per tutti gli attori coinvolti a vario titolo all’interno del processo di pianificazione, dovrebbe ineludibilmente essere presente nella funzione di risk management, soprattutto nella misura in cui l’efficacia del suo ruolo in chiave di controllo deve, come richiamato, garantire una sorta di “argine naturale”, all’interno di presidi di governance robusti, alla

possibile evoluzione negativa nell'ambito dei processi di pianificazione e, conseguentemente, garantire un'efficace gestione del rischio strategico.

3.6 Meccanismi di valutazione e incentivazione⁸⁴

I meccanismi di incentivazione che conducono all'assunzione di rischio eccessivo sono stati identificati come una delle cause che hanno portato alla crisi dei mercati finanziari. Poiché adeguati sistemi di remunerazione ed incentivazione sono una condizione essenziale per assicurare la sana e prudente gestione delle Banche e la stabilità complessiva del sistema, il quadro normativo nazionale e internazionale (tuttora in evoluzione) delle politiche di remunerazione ed incentivazione nel sistema si è arricchito notevolmente negli ultimi anni.

I principi emanati dal Financial Stability Board (FSB) nel 2009⁸⁵ hanno "ispirato" la regolamentazione a livello europeo e nazionale. In tale contesto diverse Authorities (del settore Creditizio e Finanziario) hanno poi emanato nel tempo disposizioni in materia, finalizzate a definire degli "standard" comuni di applicazione dei principi FSB per verificare il livello di allineamento al rischio e alle performance aziendali delle politiche e prassi di remunerazione ed incentivazione. In Italia rileva il percorso normativo di Banca d'Italia, iniziato già nel 2008, quindi prima dell'FSB, e da ultimo aggiornato con le disposizioni emanate il 26 ottobre 2018. La normativa è finalizzata a disciplinare nel dettaglio le politiche e le prassi di remunerazione nelle Banche italiane, sempre in coerenza con i sopra citati principi FSB, nonché con le Direttive e Regolamenti UE e le Linee guida dell'EBA.

Si evidenzia che fin da subito il sistema creditizio e finanziario ha focalizzato l'attenzione sulla tematica in parola, affinché la stessa oltre ad un "vincolo", possa qualificarsi come l'opportunità di integrare gli strumenti di prudente gestione del rischio con meccanismi di incentivazione "solidi" e coerenti e con un'informativa al pubblico completa. Questo al fine di garantire la sostenibilità nel tempo dei risultati "premiati" e i valori perseguiti anche attraverso il sistema di remunerazione ed incentivazione, in coerenza con la mission, i valori e gli obiettivi strategici dei Business Model, oltre alla attrattività e al mantenimento delle professionalità necessarie e funzionali alle esigenze della banca.

In altri termini è emersa in maniera chiara e determinata la richiesta di ripensare il modello di remunerazione ed incentivazione attraverso un approccio "risk based" che consideri tutti i rischi rilevanti e che sia costituito da elementi quali-quantitativi in grado di correlare la performance con il rischio assunto. Tale richiesta ha assunto poi connotati, nei fatti obbligatori, anche in relazione allo SREP nel cui ambito la valutazione della viability del Business Model ricomprende il cc.dd. Risk appetite. I supervisori devono valutare se il modello di business o la strategia dell'istituto, tenendo comunque conto della dimensione, dell'organizzazione interna e della natura, portata e complessità dell'attività della Banca, sia a livello di singolo rischio (ad esempio, rischio di credito) o nel suo insieme è da considerarsi come un alto o un "outlier" rispetto ad un peer group per generare "rendimenti accettabili".

Più in particolare, affinché la politica di remunerazione ed incentivazione sia in linea con la strategia di rischio e gli interessi di lungo termine, essa deve prevedere, tra le altre cose:

- un adeguato bilanciamento delle componenti fisse e delle componenti variabili della remunerazione, al fine di consentire la contrazione fino all'azzeramento di quest'ultima (principio di simmetria);
- la rettifica per "tutti i rischi" presenti e futuri dei risultati alla base del calcolo delle componenti variabili delle retribuzioni individuali o collettive (tenendo altresì conto del costo del capitale e della liquidità richiesti);
- una componente variabile della remunerazione che deve:
 - essere parametrata a indicatori di performance misurata al netto dei rischi in un orizzonte pluriennale (ex-ante risk adjustment) e tener conto del livello delle risorse patrimoniale e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese. L'ammontare complessivo di remunerazione variabile (bonus pool definito top-down oppure bottom-up) deve basarsi su risultati effettivi e duraturi;
 - tener conto, anche ai fini della sua attribuzione, dei rischi e dei risultati della banca o del gruppo nel suo complesso, di quelli delle singole business unit e, ove possibile, di quelli individuali. I parametri di valutazione, usati per misurare i rischi e le performance, devono essere il più possibile coerenti con il livello decisionale del singolo;

⁸⁴ Questo paragrafo è a cura di Stefano Massone

⁸⁵ I 3 pilastri dell'FSB individuati nel 2009:

- Requisiti minimi del sistema di remunerazione, che non deve intaccare la solidità patrimoniale e la liquidità necessaria;
- Governance e processo di riesame da parte delle autorità di vigilanza;
- Informativa al pubblico.

- deve essere sottoposta a meccanismi di correzione ex-post (clausole di malus o claw-back) idonei a riflettere i livelli di performance al netto dei rischi effettivamente assunti o conseguiti fino a prevedere una riduzione significativa e un azzeramento dello stesso bonus in caso di risultati inferiori alle attese o negativi;
- il differimento di parte dell'incentivo maturato per un periodo di almeno 3-5 anni e l'utilizzo di strumenti finanziari per una quota della remunerazione variabile per il personale più rilevante;
- il divieto di remunerazioni variabili "garantite", se non per i neo-assunti e limitatamente al primo anno;
- una informativa almeno annuale per il pubblico relativa ad aspetti qualitativi e quantitativi delle politiche e delle prassi di remunerazione.

Le disposizioni di Banca d'Italia in tema di allineamento al rischio delle politiche di remunerazione prevedono nei fatti una integrazione tra gestione dei rischi e performance alla base dello stesso sistema di incentivazione. Oltre alla necessità di coinvolgere le funzioni Risk management nel processo, vengono citate anche Compliance, Audit, Risorse umane e Pianificazione Strategica.

Il grado di allineamento al rischio si sviluppa su diversi livelli:

- il primo livello riguarda l'articolazione dei profili di rischio e del risk appetite e afferisce alla strategia di rischio complessiva e alla sua declinazione. Più in particolare, il Regulator ha inteso sollecitare un approccio "risk based" di tipo sistemico, chiedendo alle Banche di definire un proprio Risk Appetite Framework ("RAF"), ossia un quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio, che fissi ex ante gli obiettivi di rischio/rendimento che si intendono raggiungere, la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti operativi alle varie categorie di rischio assunte, le politiche di governo dei rischi ed i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli. Al fine di garantire che la politica di governo dei rischi ed il processo di gestione degli stessi siano improntati ai principi di sana e prudente gestione aziendale, la norma sancisce che vi sia necessariamente stretta coerenza e puntuale raccordo tra il RAF e il Modello di business, il Piano strategico ed il budget, il Processo ICAAP e l'Organizzazione aziendale e il sistema dei controlli interni. Gli indicatori di RAF, che ricordiamo essere uno strumento strategico del Board, vengono nei fatti utilizzati anche con riferimento al processo di remunerazione. Ne sono esempi: la presenza nell'elaborazione del Bonus pool a servizio dei sistemi di incentivazione di parametri risk adjusted (es. di indicatori risk adjusted: CET1 ratio, Overall Capital, Rorac, EVA rettificato, Economic Profit, TSR) o ancora la presenza di performance entry gate a livello di Gruppo/Banca. Il Risk Management inoltre può dare un contributo fondamentale nella identificazione delle categorie di personale più rilevante, per i quali sono previsti sistemi di incentivazione con vincoli stringenti in termini di pay mix e pay out, elaborando i criteri di materialità ai fini della identificazione degli stessi.
- Il secondo livello, relativo ai processi a supporto e sistemi di governance è strettamente correlato al livello di formalizzazione delle politiche, a livello Gruppo e/o a livello Banca, dei rispettivi sistemi di controllo, inclusa l'istituzione di organi e Comitati che agevoli processi decisionali "indipendenti" da parte degli stakeholder. Rilevano, ai fini indicati, politiche e regolamenti che prevedono ruoli consultivi delle funzioni di controllo, ciascuna per le proprie competenze, nelle diverse fasi di elaborazione della politica di remunerazione e incentivazione:
 - definizione del perimetro di applicazione e identificazione delle diverse categorie di dipendenti (personale più rilevante, ad es.);
 - definizione dei criteri di identificazione del bonus pool "consolidato";
 - definizione dei criteri di valutazione delle performance e, quindi, di identificazione del bonus "individuale";
 - definizione del "meccanismo incentivante" e delle regole di ripartizione tra up-front e differiti e cash/strumenti finanziari, nonché dell'orizzonte temporale complessivo del differimento dei bonus e del "mantenimento" degli strumenti finanziari;
 - consuntivazione delle performance e calcolo dell'incentivo relativo;
 - verifica condizioni di malus per le quote differite degli anni precedenti e calcolo dell'incentivo relativo;
 - approvazione del payout e verifica di impatto sul rischio di liquidità e di pianificazione del capitale (quota up-front dell'anno + quote differite relative agli anni precedenti + pianificazione quote differite per gli anni successivi).

La Compliance ha, ad esempio, un ruolo fondamentale nel "verificare che il sistema incentivante aziendale, comprensivo dell'incentivazione alla rete interna e esterna, sia coerente con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello statuto, nonché di eventuali codici etici e altri standard di condotta applicabili alla banca, in modo che siano opportunamente contenuti i rischi legali e reputazionali insiti soprattutto nelle relazioni con la clientela". A tal fine, rileva la previsione di elementi di malus o clawback correlati all'attivazione di comportamenti che incrementano i rischi legali e reputazionali.

Inoltre, ciascun passo del processo decisionale di remuneration policy deve essere accuratamente documentato e accessibile, al fine di assicurare la visibilità circa le informazioni necessarie e la verificabilità del processo stesso.

- Il terzo livello è relativo alla misurazione delle performance. Il ruolo degli indicatori di performance è fondamentale per assicurare l'allineamento al rischio ex ante, attraverso l'identificazione di un mix di metriche bilanciate che possano orientare le performance su un orizzonte pluriennale e tener conto del livello delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese. I misuratori di performance rilevano a livello Gruppo o Banca per identificare, ad esempio, dei "cancelli di accesso" al sistema di incentivazione, al fine di sostenere la strategia di rischio complessiva dell'istituto e, se declinati a livello del singolo, "scoraggiare" posizioni individuali di "eccessiva" assunzione di rischio. A tal proposito occorre tener conto sicuramente della componente Capitale corretto per il rischio. Accanto alla performance economico finanziarie, risk adjusted e non, rilevano anche le performance qualitative che, in una logica di "balanced scorecard" sostengono gli obiettivi di breve e medio periodo e, nel contempo, attraverso la misurazione non solo del "cosa" ma anche del "come" vengono raggiunti i risultati, assicurano l'allineamento ai valori aziendali dei comportamenti individuali, soprattutto con riferimento alla relazione con la clientela, in modo da contenere i rischi legali e reputazionali. Inoltre il sistema di performance bilanciato può operare anche come meccanismo di allineamento ex-post e, in particolare attraverso la misurazione dei risultati che tengano conto dei rischi effettivamente assunti e il corrispondente adeguamento dell'incentivo ("malus") e l'evidenza, a posteriori, di comportamenti fraudolenti o, in ogni caso, di informativa non veritiera rispetto ai risultati raggiunti, con conseguente restituzione dell'incentivo ricevuto ("clawback").

- Più In particolare, nell'ambito della prospettiva della misurazione della performance finanziaria rilevano le metriche di redditività risk adjusted "Risk Adjusted Performance Measures" (RAPM) che consentono la correlazione tra "Bonus pool" e risultato al netto dei rischi in un orizzonte pluriennale. Indicatori tradizionali come il ROA (return on assets)⁸⁶ o il ROE (return on equity)⁸⁷ ignorano completamente la componente rischio, non tenendo in considerazione il costo del capitale investito. Se un'attività richiede un ammontare di capitale maggiore rispetto ad un'altra, la stessa dovrà richiedere un rendimento maggiore. Questo è il senso delle metriche di misurazione RAPM (Risk Adjusted Performance Measures)⁸⁸, che comprendono la famiglia di indicatori di redditività aggiustata per il rischio di cui fanno parte indicatori specifici quali il RAROC, il RORAC ed il RARORAC.

Le principali metriche RAPM possono essere ricondotte al:

- RAROC = (Risk Adjusted Return on Capital) evidenzia la redditività sul capitale allocato tenendo in considerazione il rischio assunto. Si tratta di una tra le più comuni misure di redditività aggiustata per il rischio, solitamente calcolata come rapporto tra utile (al netto delle perdite attese) e capitale a rischio (capitale disponibile⁸⁹/allocato⁹⁰).
- RORAC = (Return on Risk Adjusted Capital) evidenzia la redditività sul capitale reale allocato per il raggiungimento di prefissati obiettivi reddituali. Solitamente calcolata come rapporto tra utile e capitale a rischio (capitale assorbito⁹¹).
- RARORAC (Risk Adjusted Return on Risk Adjusted Capital) unisce le caratteristiche di entrambi gli indicatori. Solitamente si calcola come rapporto tra utile (al netto delle perdite attese) e capitale a rischio (capitale assorbito).

E' evidente che l'utilizzo delle stesse a supporto del calcolo e dell'accesso al "bonus pool" non può prescindere dall'integrazione nel processo di pianificazione strategica e, quindi, nel processo di budgeting (ai vari livelli,) affinché vi sia coerenza tra le stesse ed i risultati reddituali attesi, oltre che a livello del singolo. Lo stesso dicasi per il processo di pianificazione del capitale e della liquidità.

⁸⁶ ROA = Return on Assets = Utile sul totale attivo (book value) => fornisce una misura del risultato reddituale sugli assets. È un indicatore di origine contabile, orientato al passato che non tiene in considerazione né la variabile rischio né il costo del capitale.

⁸⁷ ROE= Return on Equity = Utile sul capital proprio (book value). => fornisce una misura del risultato reddituale sul capitale proprio. È un indicatore di origine contabile, orientato al passato che non tiene in considerazione né la variabile rischio né il costo del capitale.

⁸⁸ RAPM = Risk adjusted Performance Measures = profit/Risk Capital => fornisce una misura del risultato reddituale sul capitale a rischio.

⁸⁹ Capitale Disponibile = è l'ammontare totale di Capitale a disposizione del Gruppo per sostenere e sviluppare il proprio business.

⁹⁰ Capitale Allocato = rappresenta la porzione di capitale che la società è disposta a rischiare, ovvero l'ammontare che è necessario alla società stessa per coprire eventuali perdite inattese di valore generate dalla variazione delle condizioni (interne ed esterne) nelle quali l'istituto si trova ad operare.

⁹¹ Capitale Assorbito = capitale a rischio, capitale assorbito dai diversi rischi. La stima del capitale assorbito può essere effettuata, a livello generale, secondo quattro possibili approcci: Earnings Volatility (Approccio di tipo Top-Down); Assets Volatility (Approccio di tipo Bottom-Up); Peer/Benchmark Analysis; Vigilanza. Rispetto dei requisiti di patrimonializzazione e di liquidità.

Si consideri, tuttavia, che la correlazione del bonus pool non solo alle metriche economico-finanziarie, ma anche ad alcuni aspetti strategici importanti come ad esempio la qualità del prodotto e del servizio offerto o la customer satisfaction oppure il posizionamento rispetto ai competitor (peso della banca nell'arena competitiva in cui opera) o i risultati connessi al livello di soddisfazione evidenzia la rilevanza attribuita dalla banca all'insieme dei valori e degli obiettivi di medio lungo termine perseguiti dalla banca stessa.

- La quarta componente è relativa al sistema e ai meccanismi di incentivazione. Prende in considerazione gli obiettivi della politica di remunerazione e, conseguentemente, le scelte di bilanciamento tra remunerazione fissa e variabile, le opzioni di politica per i diversi segmenti di popolazione, arricchiti, proprio in virtù delle disposizioni normative, delle categorie comprese nel personale "più rilevante" per le quali prevedere, in misura più stringente, i meccanismi di allineamento ex post. Il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti (gestione dei rischi, compliance e pianificazione strategica) nel processo di definizione delle politiche di remunerazione rende disponibili alla funzione risorse umane gli elementi necessari per correlare il sistema di remunerazione e incentivazione agli obiettivi e ai valori aziendali, alle strategie di lungo periodo e alle politiche di prudente gestione del rischio, tenendo comunque conto dello sviluppo professionale delle persone. In particolare, dagli obiettivi economico-finanziari a livello gruppo e banca, risk-adjusted e non, derivano gli elementi per il calcolo del bonus pool, ossia della quota di risultato da destinare al finanziamento del monte incentivi (considerando una valorizzazione al "costo") che sia sufficiente a perseguire gli obiettivi di riconoscimento e incentivazione coerenti con la mission della banca e, nel contempo, "tenga conto dei rischi assunti, del capitale e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese ed essere strutturati in modo da evitare il prodursi di incentivi in conflitto con l'interesse della società in un'ottica di lungo periodo". In sede di elaborazione della politica di remunerazione e incentivazione viene definita poi la struttura di remunerazione target o obiettivo, a partire dagli obiettivi da perseguire e in considerazione della esigenza, pur ricordata dalle stesse disposizioni, di favorire la competitività e il governo delle imprese bancarie attraverso l'attrattività e il mantenimento di professionalità e capacità adeguate alle esigenze della banca. In particolare, per ciascuna categoria di dipendenti (articolati nei diversi segmenti di personale più rilevante previsti dalle disposizioni ma anche in gruppi e famiglie trasversali "chiave" per il conseguimento dei risultati di business) viene identificato il pay-mix ottimale tra remunerazione fissa e remunerazione variabile, tale da assicurare la remunerazione della professionalità e, contemporaneamente, rendere possibile la riduzione fino all'azzeramento della remunerazione variabile in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati (sono vietati "bonus garantiti"). E' necessario, inoltre, definire a priori un livello massimo di incentivazione variabile. Uno strumento basilare per l'ottimale definizione del pay-mix obiettivo è il benchmark con il mercato di riferimento al fine di acquisire la struttura tipica del segmento professionale e del livello di complessità/dimensione indicato. Il benchmarking di mercato (non solo dei dati retributivi), accanto al monitoraggio delle performance di business e del livello di engagement, attraverso, a titolo di esempio, la verifica del trend di turn over e assenteismo, consente inoltre di rilevare il grado di rispondenza del sistema incentivante agli obiettivi complessivi.

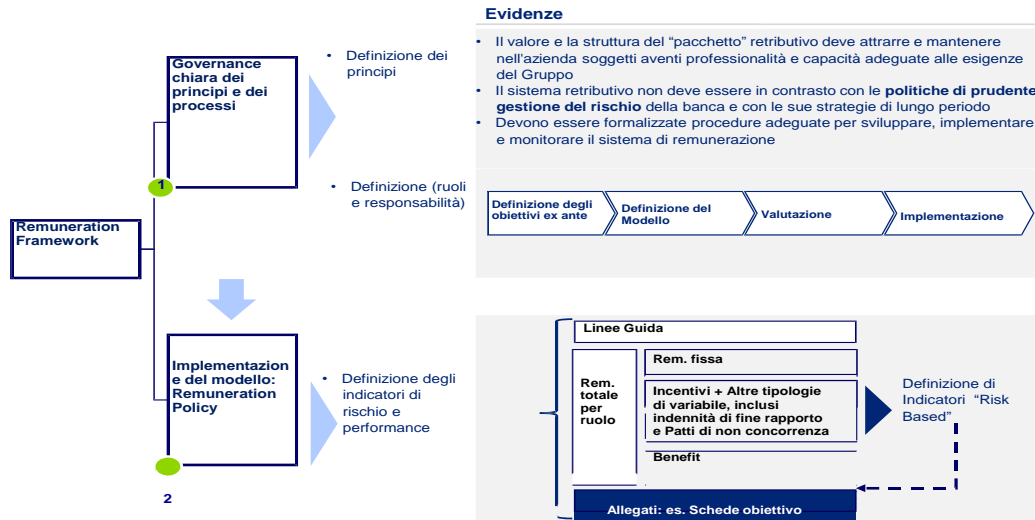
In questi ultimi 10 anni di normative e prassi di remunerazione le analisi di sistema, i benchmarking consuntivi e/o di Authorities, i lavori dei convegni tra specialisti della remunerazione è emersa certamente l'attivazione presso le Banche di un percorso di "autovalutazione" per verificare la capacità e la capillarità di gestione del rischio nel sistema di performance management e nelle modalità di gestione dei sistemi incentivanti.

A livello di governance complessiva c'è stata una maggiore interazione tra le funzioni di controllo e le funzioni di gestione, al fine di massimizzare l'efficacia dei controlli di primo livello (i controlli più efficaci, in quanto ex-ante rispetto ai fatti gestionali e alle scelte).

Il percorso ancora da compiere in tema di identificazione degli obiettivi di rischio presso gli operatori è quello relativo alla granularità dei livelli di rischio in termini di identificazione, nonché di monitoraggio e consuntivazione degli indicatori per unità di business e/o di singolo individuo. Nonostante i notevoli progressi effettuati sul tema si evidenzia che al di là dell'impianto di un processo e di procedure per la gestione di tale tematica, si evidenzia che disarticolazioni top-down del risk appetite sono raccomandate solo se accompagnate da un processo manageriale di deployment e negoziazione degli obiettivi ("le variabili usate per misurare i rischi e le performance devono inoltre essere il più possibile coerenti con il livello decisionale del singolo dipendente").

In ogni caso, in sintesi ciò che una banca deve adottare, coerentemente con le proprie dimensioni e le proprie attività, è la definizione di un Remuneration Framework coerente e legato alla pianificazione strategica e al Modello di Business adottato. Il processo viene evidenziato dalla figura seguente:

Figura 58 –Remuneration framework



3.7 I supporti e sistemi informativi: esigenze ed implicazioni⁹²

Come tutti i processi interni di auto-valutazione della banca, la business model analysis è un processo fortemente orientato all'analisi in ottica forward looking. La natura stessa del processo di Vigilanza, volta a valutare "viability" e "sustainability" del modello di business, richiede la capacità di orientare l'analisi verso un giudizio che sia fondato qualitativamente e quantitativamente su analisi prospettiche. Da questo punto di vista, una delle sfide più significative è quella di tradurre la strategia della banca in evidenze che rappresentino la capacità dell'istituto di conseguire un adeguato livello di redditività sotto diverse ipotesi e in considerazione di un ventaglio di scenari possibili.

La capacità di proiettare le dinamiche economico/patrimoniali e di rischio e di valutare la varianza di tali risultati richiede la dotazione, oltre che di un framework metodologico, anche di adeguata strumentazione a supporto.

L'utilizzo di un set di fogli di calcolo e in generale di strumentazione disponibile nell'ambito del pacchetto Office risulta essere la prassi di gran lunga prevalente per la rappresentazione prospettica dei risultati. Si osserva peraltro come il grado crescente di complessità da gestire, la necessità di effettuare analisi coerenti con altri processi chiave (ICAAP, RAF, Recovery Plan, stress test) e la costante richiesta di analisi what if da parte del management e del Supervisor, stia portando un crescente numero di istituti a dotarsi di strumenti di simulazione sempre più integrati e in grado di rispondere in modo flessibile al cambiamento degli input esterni (scenario) e interni (management actions). Per gli istituti di maggiore complessità, l'analisi del modello di business, rispetto ad altri processi come l'ICAAP e l'ILAAP rende necessario un approfondimento dell'articolazione organizzativa. Non è infatti sufficiente una valutazione di adeguatezza complessiva a livello di banca o gruppo ma risulta cruciale l'individuazione delle aree di business o dei settori di attività che garantiscono la sostenibilità del modello di business. Quest'ultimo elemento, così come la già menzionata integrazione con gli altri processi chiave (si veda par.4.1.5) rende consigliabile, come punto di partenza condiviso, la costruzione di una base dati dedicata contenente le informazioni e gli attributi funzionali alla misurazione e alla simulazione delle metriche rilevanti in diversi scenari (baseline e di stress). Su questo fronte, i sistemi analitici di rischio rappresentano ormai uno standard per la produzione dei dati di partenza, integrando il patrimonio informativo derivante dalle segnalazioni di vigilanza e fornendo in molti casi gli attributi di dettaglio necessari a una apertura per aree di business, portafoglio o tipo di prodotto. Tali integrazioni richiedono peraltro la predisposizione di processi di quadratura e riconciliazione con i dati contabili/segnaletici che permettano di garantire la qualità dei dati di partenza che saranno oggetto di elaborazione prospettica. Una BMA integrata richiede quindi la gestione coordinata di informazioni consuntive che presuppongono una solida integrazione dei dati della Banca/Gruppo e che garantiscano coerenza tra le informazioni utilizzate da CRO e CFO, quali:

- i dati contenuti nelle basi dati segnaletiche,
- i dati provenienti dai sistemi verticali di ALM e liquidity risk, credit risk e modelli per la stima dei parametri di rischio, con particolare riferimento ai dati relativi all'esposizione al rischio e all'assorbimento di capitale sui singoli rischi (di primo e secondo pilastro);
- le informazioni consuntive di natura contabile relative agli schemi di bilancio (stato patrimoniale e conto economico), alla segnalazione dei fondi propri e alla generazione della contribuzione delle diverse combinazioni di business in cui opera la banca (fonte controllo di gestione).

Accanto alla base dati consuntiva, in ottica di valutazione prospettica, si rendono poi necessarie informazioni previsionali che si riferiscano sia all'evoluzione dei fattori di rischio macro-economici e finanziari, sia all'evoluzione delle strategie della banca (strategie di portafoglio e di crescita della nuova produzione, strategie di re-pricing, policy di gestione degli accantonamenti, azioni di cost management, strategie di gestione del ciclo di investimenti, strategie di pay-out), comprese le eventuali operazioni straordinarie. Un ulteriore elemento di novità rispetto agli altri processi di auto-valutazione previsti dallo SREP, attiene alla capacità di sistematizzazione e gestione delle informazioni relative al posizionamento della banca rispetto a concorrenti e/o al sistema bancario di riferimento (italiano e/o europeo). Con riferimento a quest'ultimo elemento, le banche di dimensioni medio-grandi hanno già provveduto a disegnare analisi di benchmarking qualitativo (e.g. lancio nuovi prodotti, investimenti in digitalizzazione) e quantitativo (e.g. profitability, rischiosità) rispetto ai competitors, mentre per molti istituti è ancora in corso il processo di strutturazione di appositi supporti che consentano l'esecuzione di self-assessment secondo le dimensioni di analisi enucleate all'interno dello SREP.

⁹² Questo paragrafo è a cura di Prometeia

Un elemento di ulteriore complessità nel disegno del framework funzionale per la business model analysis riguarda l'appropriato livello di dettaglio che l'istituto è in grado di gestire. La natura dell'analisi di modello di business, infatti, porta a galla il trade-off tra flessibilità e analiticità, comune peraltro a diversi altri processi "forward-looking" della banca. Le analisi richiedono infatti la disponibilità di dati integrati in modo altamente flessibile e rapido con un grado di analiticità variabile, al fine di supportare le varie fasi di assessment, incluse le simulazioni di stress. Mentre i sistemi tipicamente focalizzati sulle analisi consuntive (contabilità, segnaletici, sistemi di misurazione del rischio "verticali") sono nativamente caratterizzati da una certa "rigidità", è proprio la loro analiticità che spesso rende difficile utilizzarli per supportare simulazioni multi-scenario in cui la banca è chiamata ad alimentare la medesima base dati con input ed ipotesi alternative. Allo stesso modo tali sistemi solitamente non sono concepiti per garantire la coerenza delle simulazioni tra le diverse prospettive (contabile, finanziaria, di rischio) per cui anche il corredo informativo sottostante è limitato alle necessità specifiche dell'analisi o dello strumento. Il trade-off sta nel dover gestire un grado di analiticità crescente tanto maggiore è l'articolazione del business, mantenendo tuttavia un elevato livello di flessibilità, che consiste nella capacità di ripercorrere velocemente i calcoli sotto diverse prospettive e in diverse condizioni di scenario e di ipotesi manageriali. In sintesi, nonostante l'eterogeneità delle informazioni in essa contenute, una base dati efficace può anche non presentare caratteristiche dimensionali di particolare rilevanza, ma necessita quantomeno di:

- una solida integrazione tra le diverse fonti informative (l'integrazione può anche avvenire attraverso la predisposizione di opportuni connettori che consentono di raccordare tra loro informazioni provenienti da diverse fonti informative);
- elevata efficienza dei processi di data management funzionali a garantire la massima interoperabilità dei dati (data quality, riconciliazioni e quadrature, trasformazione e caricamento dei dati);
- elevata flessibilità e capacità di ripercorrere i calcoli alla luce delle diverse versioni che tipicamente interessano la componente di informazione e gli input di lavoro provenienti dall'ambito pianificazione e controllo.

A valle della predisposizione di basi dati aventi le caratteristiche descritte, le best practices che si stanno via via consolidando vedono l'integrazione delle classiche analisi deterministiche svolte all'interno di un range limitato di scenari, con strumenti di simulazione stocastica che consentono l'analisi delle strategie in ottica probabilistica. Questo tipo di analisi, sempre più necessarie anche per gestire i processi di calibrazione connessi con il RAF, richiedono la disponibilità sia di modelli di previsione delle variabili economiche e finanziarie, sia di modelli satellite che siano in grado di trasferire sugli aggregati di bilancio le condizioni di mutevolezza degli scenari macroeconomici. Si può affermare che il sistema bancario debba ancora dotarsi in maniera generalizzata di strumenti che consentano di gestire le interconnessioni esistenti tra le variabili economiche e finanziarie e la loro trasmissione alle posizioni di rischio della banca, così da poter valutare la sostenibilità del modello di business all'interno del contesto di riferimento (scenario esterno, requisiti di Vigilanza, ambiente competitivo). Le capacità di analisi e di elaborazione enucleate sopra, tuttavia, pur rappresentando un elemento di frontiera nel panorama italiano, appaiono sempre più importanti nella determinazione della sostenibilità o meno di un modello di business, in particolar modo alla luce dell'incertezza (e.g. orientamenti di politica monetaria, stato dell'economia e connessa qualità del credito) che ha caratterizzato e che caratterizzerà in modo ineluttabile l'ambiente competitivo degli istituti di credito italiani negli anni a venire.

3.8 L'interlocuzione con la Vigilanza relativamente al processo di BMA in ambito SREP⁹³

Con l'avvio del Single Supervisory Mechanism (SSM), la European Central Bank (ECB) ha assunto la vigilanza diretta sulle Significant Institutions (SI), con la distinzione di ripartizione di competenze che viene fatta tra la prima divisione, a cui fanno capo le Global Significant Institutions (GSI), e la seconda, a cui fanno capo delle Other Significant Institutions (OSI). Per ciascuna, la vigilanza attribuisce un ruolo centrale ai Joint Supervisory Team (JST), i quali si avvalgono dei principi, criteri e metodologie compendiate nel Supervisory Manual (SM)⁹⁴ per assicurare una supervisione coerente con le migliori norme e prassi internazionali. Analogamente, le National Competent Authority (NCAs) sono chiamate ad esercitare una vigilanza diretta, in stretto coordinamento con la ECB, sulle Less Significant Institutions, le quali a loro volta sono ripartite in High, Medium e Low Priority LSI (rispettivamente HPLSI, MPLSI, LPLSI).

Entrambi queste classificazioni, sia tra le SI che tra le LSI, sono ispirate al principio di significatività degli enti vigilati, in maniera tale da riflettere la valutazione del rischio sistemico che gli stessi pongono al sistema finanziario, tenuto conto della dimensione in valore assoluto dell'intermediario bancario, della valutazione della sua rilevanza in rapporto alla dimensione (PIL) del Paese di appartenenza, nonché di altri elementi che possano fornire indicazioni delle conseguenze che potrebbero derivare da una sua potenziale instabilità. Da questa classificazione dovrebbero derivare quindi, in coerenza con i principi di vigilanza che ispirano il funzionamento dell'SSM, diversi regimi di vigilanza caratterizzati da un diverso livello di frequenza e intensità dell'impegno e del dialogo di vigilanza con un ente, nonché diverse aspettative da parte della vigilanza sugli standard che l'ente dovrebbe soddisfare, in maniera tale da dare una concreta declinazione al principio di proporzionalità che è ormai principio ispiratore della complessiva regolamentazione finanziaria

Tale regime di proporzionalità trova naturalmente applicazione anche nell'ambito del *Supervisory Review and Evaluation Process (SREP)* e nell'attività di *Business Model Analysis (BMA)*, la quale per sua natura deve tenere conto delle caratteristiche intrinseche di ciascun intermediario. A questo proposito, le linee guida dell'*European Banking Authority (EBA)*⁹⁵ fanno riferimento alla necessità, da parte delle autorità competenti, di aggiornare le valutazioni di tutti i singoli elementi dello SREP almeno una volta all'anno, nel caso degli operatori di maggiore significatività, mentre prevedono una tempistica progressivamente meno stringente per gli operatori di minore complessità, per i quali viene ribadita comunque la necessità di provvedere in ogni caso ad una valutazione di tutte le componenti dello SREP almeno ogni 3 anni. Si tratta, in questi termini, di una differenziazione che deve essere analizzata in coerenza con la diversa organizzazione della vigilanza stessa, che vede nel caso della ECB la definizione di un JST dedicato in maniera specifica alla supervisione di una specifica *entity*, mentre nel caso delle NCA viene mantenuta un regime di vigilanza più simile al passato. Coerentemente con questa differenziazione, anche per quanto concerne l'interlocuzione con la vigilanza ai fini della BMA nell'ambito dello SREP, occorre necessariamente tenere conto delle differenze esistenti tra le diverse autorità di vigilanza. A questo proposito, in diversi contesti è stato già sottolineato come, nell'ambito della nuova vigilanza europea, una grande enfasi è stata posta sulla necessità da parte del Supervisor di fare ricorso ad un uso sistematico e standardizzato a livello di europeo di template armonizzati, caratterizzati da una notevole quantità di dati raccolti, attraverso i quali si intende perseguire, non soltanto un più efficace presidio delle singole entità considerate, ma anche la costruzione di una base dati sempre più ampia ed integrata, in maniera tale da consentire di analizzare tutti i fenomeni rilevanti a livello di intero sistema bancario europeo.

Tale necessità di analisi attraverso una prospettiva integrata e orizzontale appare in questi termini particolarmente rilevante nel caso della BMA, laddove le autorità di vigilanza hanno esplicitamente previsto che il giudizio di sostenibilità del modello imprenditoriale e della strategia aziendale debba essere formulato tenuto conto delle *performance* conseguite dal proprio *peer group*. Tale ultimo aspetto, in particolare, è stato più volte analizzato come uno degli elementi di maggiore innovazione della disciplina, oltre che di dibattito, anche nell'ambito della letteratura economica, soprattutto per quanto concerne i criteri che dovrebbero portare alla definizione dei *peer group* all'interno del sistema bancario europeo. Una questione, quest'ultima, di assoluta rilevanza, dal momento che, come richiamato dalle stesse linee guida EBA, la BMA costituisce un elemento fondamentale dello SREP, anche al fine di valutarne gli altri elementi che lo compongono, soprattutto per quanto riguarda il giudizio sull'adeguatezza del capitale e il giudizio sull'adeguatezza del sistema di gestione del rischio di liquidità e di funding. Più in particolare, le Autorità di vigilanza ritengono che attraverso la BMA si possano

⁹³ Questo paragrafo è a cura di Diego Onorato

⁹⁴ BCE, Guida alla vigilanza bancaria, Novembre 2014.

⁹⁵ EBA, Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP), December 2014.

evidenziare eventuali fattori di rischio in grado di incidere sulla sostenibilità economica dell'ente, di cui sarebbe necessario tener conto anche nell'ambito della valutazione dei rischi che impattano sul capitale e del sistema di gestione del rischio di liquidità e di funding. Soprattutto, attraverso i *peer group* individuati nell'ambito della BMA, si ritiene di poter formulare un giudizio di adeguatezza sugli altri ambiti di valutazione dello SREP, in quanto anche il giudizio di adeguatezza del capitale e quello sul sistema di gestione del rischio di liquidità e di *funding* saranno formulati tenendo conto delle *performance* registrate da parte del proprio *peer group*.

D'altra parte, occorre qui ricordare come il riferimento alla BMA sia ormai presente nell'ambito di una serie di processi fondamentali che caratterizzano la complessiva attività di governo della banca, a partire dalla definizione del *Risk Appetite Framework* (RAF), fino alla approvazione dei piani operativi e della pianificazione strategica, passando attraverso la documentazione di ICAAP, ILAAP, *Recovery Plan*, nonché nell'ambito delle diverse attività di gestione e misurazione del rischio, di organizzazione e governo aziendale, che per assicurare il perseguimento di una gestione equilibrata e prudente, devono ormai essere tutte definite in coerenza con il modello di *business* adottato.

Per questo motivo, l'interlocuzione con la Vigilanza sulla tematica del modello di *business* è, non soltanto influenzata dal continuo processo di interazione tra tutti questi momenti del processo di governo, ma può essere essa stessa definita come la somma di questi diversi momenti di interlocuzione con la stessa Vigilanza, che aventi per oggetto i documenti sopra citati, finiscono per costruire il processo attraverso il quale il *Supervisor* è in grado di acquisire le informazioni rilevanti per la valutazione di questa componente dello SREP. A conferma di questo, le medesime linee guida EBA richiamano, tra le fonti di informazioni quantitative e qualitative necessarie per la conduzione della BMA, la documentazione di pianificazione strategica dell'ente, la documentazione di rendicontazione finanziaria, le segnalazioni di vigilanza, la documentazione di reportistica interna, i *Recovery Plan* e di risoluzione, le eventuali relazioni di terze parti, gli altri studi/indagini rilevanti eventualmente elaborati da altre istituzioni.

Si tratta, in questo senso, di una serie di documenti che, pur già facendo parte della documentazione predisposta da parte di ogni ente ai fini della conduzione della propria attività, sono destinati ad evolvere nel corso dei prossimi anni, in funzione delle istanze che progressivamente la Vigilanza porrà in maniera crescente agli istituti finanziari. Come riconosciuto dalle stesse Autorità di vigilanza, infatti, è ragionevole attendersi nel corso dei prossimi anni un processo di progressivo *fine-tuning*, volto a migliorare le prassi e metodologie di vigilanza, in funzione delle risultanze che emergeranno da questi primi anni di sperimentazione della nuova vigilanza europea. Se questo processo è infatti previsto per tutti gli ambiti di vigilanza, ivi comprese le aree maggiormente consolidate, a maggior ragione ci si può attendere una particolare dinamicità con riferimento agli ambiti di maggiore innovatività, come appunto la BMA, per la quale esistono ancora rilevanti ambiti di ambiguità, che dovranno essere progressivamente superati, anche attraverso un aumento della *disclosure* da parte della vigilanza, soprattutto dal punto di vista dei criteri di valutazione adottati e delle scelte effettuate per la costruzione e valutazione dei vari *peer group*. In questa fase, per il momento, le banche sono chiamate ad uno sforzo organizzativo significativo, al fine di assicurare una capacità di analisi sicuramente maggiore rispetto al passato, attraverso la quale rispondere alle sempre più puntuali richieste di vigilanza in maniera tempestiva.

Questo ultimo elemento, in particolare, ovvero la capacità di fornire quasi in tempo reale una rappresentazione di sintesi della situazione aziendale, è stato evidenziato da parte soprattutto delle banche sottoposte a vigilanza da parte della ECB, come un fattore di cambiamento di paradigma della vigilanza, a cui si è dovuto fare fronte attraverso investimenti significativi in strumenti, procedure informatiche, in grado di coniugare una crescita della potenza di elaborazione di dati con una maggiore capacità di integrazione di diverse fonti aziendali che prima erano disponibili nell'ambito di diverse piattaforme.

Tale necessità di supporto attraverso adeguati strumenti informativi emerge anche dalla lettura delle risposte fornite dal campione delle banche intervistate nell'ambito dell'indagine condotta dal Gruppo di lavoro AIFIRM-APB. Particolarmente significativa, in questi termini, presso tutte le banche oggetto di indagine, appare la necessità di disporre di adeguati flussi informativi di tipo quantitativo, che siano in grado di supportare le diverse analisi di profittabilità, del profilo di rischio-rendimento, nonché di tutti gli altri elementi che possano favorire una migliore interlocuzione con la Vigilanza. Dalle risposte fornite dagli intervistati emerge infatti come sia sempre più necessario disporre di *dataset* dedicati, in grado di integrare le informazioni provenienti da diverse fonti informative, in maniera il più possibile automatizzata, al fine di consentire la tempestività di risposta alle istanze della Vigilanza. Per realizzare tale obiettivo, si rende necessario disporre di sempre più adeguate policy di data governance, in maniera tale da garantire tale capacità di recupero delle informazioni in maniera sempre più automatica, ma anche disporre di modelli di integrazione delle varie fonti informative, nonché di

condivisione dei modelli di simulazione, soprattutto da parte delle funzioni aziendali, Pianificazione e *Risk Management*, che attualmente risultano come maggiormente coinvolte nel processo di BMA.

Similarmente, le banche intervistate indicano come, ai fini di una più efficace interlocuzione con la vigilanza, sia necessario disporre di strumenti sempre più efficaci in termini di capacità di auto-analisi del modello di *business*, in maniera tale da poter assicurare il monitoraggio di tutte le dimensioni indicate dallo SREP, ma anche di disporre di *benchmark* quantitativi e qualitativi di monitoraggio dei *competitors*, in grado di assicurare il confronto in termini di indicatori di rischio, di profittabilità, ma anche su prodotti, servizi, innovazione. Infine, per fare fronte alle istanze della Vigilanza, le banche segnalano come sia necessario disporre di strumenti in grado di supportare analisi di impatto su scenari alternativi sui risultati della banca, insieme con analisi del tipo *what-if* sulle principali ipotesi manageriali, attraverso le quali garantire quella capacità di governo delle dinamiche del business aziendali che oggi viene loro richiesta.

3.9 La complessità organizzativa nell'interlocuzione con la Vigilanza relativa al processo di BMA⁹⁶

Gli ambiti di analisi che vengono approfonditi dalla Vigilanza relativamente al processo di BMA in ambito SREP richiedono il coinvolgimento di persone provenienti da funzioni diverse all'interno delle Banche.

L'ampiezza e la diversificazione delle competenze all'interno delle singole Banche dipendono naturalmente dalla dimensione e dalla struttura organizzativa di ogni istituto, ma si può dire, generalizzando, che gli aspetti di approfondimento della BMA ricadono sia su molte delle strutture centrali delle Banche che sulle strutture di business.

La complessità organizzativa dell'interlocuzione con la Vigilanza pertanto dipende dal grado di approfondimento che viene scelto dal Supervisore e dagli aspetti oggetto di analisi.

In particolare, il Supervisore ha declinato negli ultimi anni diverse modalità di approccio alle varie tematiche oggetto di analisi, che differiscono principalmente per la finalità, l'ampiezza dello scopo e le modalità di ingaggio, distinguendo Thematic Review, On-Site o Off-Site Inspection o Deep Dive.

Nel settembre 2018 la Banca Centrale Europea ha pubblicato un documento con i risultati della "SSM thematic review on profitability and business models" svolta a partire dal 2016 fino al 2018 sulle Significant Institutions. In tale documento viene riportato che il Supervisore ha sviluppato un toolkit al fine di analizzare i business model e la profitability delle singole banche, fornendoli ai vari JSTs unitamente ad una guida dettagliata, con l'obiettivo di assicurare un approccio coordinato e uniforme su tutte le Banche oggetto dell'indagine.

Tale guida, inoltre può essere utilizzata dai JSTs anche per ulteriori analisi quali on site inspections e deep dives.

Per quanto attiene al processo di BMA in ambito SREP pertanto, l'approccio del Supervisore è stato codificato solo recentemente, e l'applicazione viene comunque demandata ai vari JSTs.

D'altro canto, va sottolineato che non esiste al momento un processo interno strutturato da parte delle Banche che porti ad un'autovalutazione dell'adeguatezza dei processi di definizione del Business Model. Tale tipo di autoanalisi non è al momento richiesta dal Supervisore, a differenza di quanto avviene in ambito di adeguatezza di capitale e di liquidità, per i quali sono previsti specifici requisiti in termini di ICAAP e ILAAP.

L'approccio del Supervisore segue pertanto un processo di definizione dell'ambito di analisi, ispezione conoscitiva tramite raccolta documentale e di dati, anche attraverso questionari, meeting di approfondimento, analisi dell'impatto della strategia e del business model sui rischi, sui processi interni e sul sistema dei controlli interno.

Nelle Banche di grandi dimensioni il processo di interlocuzione viene gestito da strutture dedicate (ad esempio Supervisory Affairs, Relazioni Istituzionali, ecc), che hanno il compito di organizzare le interrelazioni tra Banca e Supervisione, identificando i corretti responsabili delle varie tematiche sottoposte ad analisi da parte della BCE, raccogliere i dati e fornire le prime informazioni e le documentazioni relative alla Governance interna ed al sistema dei controlli interni, oltre a fungere da project management interno.

In seguito, le relazioni ed i meeting diretti con i team ispettivi vengono organizzati coinvolgendo le strutture responsabili delle Banche.

Nelle Banche di medie piccole dimensioni potrebbero non essere previste funzioni di interfaccia dedicate alla Vigilanza e l'interlocuzione avviene direttamente con le funzioni responsabili.

Nelle fasi iniziali la Vigilanza solitamente effettua una raccolta documentale al fine di approfondire la Governance Interna ed il sistema dei controlli interni, focalizzandosi pertanto sui documenti di Budget e Piano Industriale, Pianificazione Strategica, RAF, ICAAP e ILAAP e Recovery Plan, oltre ai vari funzionigrammi e organigrammi.

L'analisi si svolge partendo da un livello alto ed approfondendo poi con questionari dedicati i vari driver del rischio strategico, tra i quali quelli espressamente indicati nelle "Guidelines for common procedures and methodologies for the

⁹⁶ Questo paragrafo è a cura di Carmine Candolfo, Diego Onorato, Valerio Pesic

supervisory review and evaluation process (SREP)” ovvero le principali aree geografiche, le filiali o controllate, le linee di business, i principali progetti, il contesto competitivo, ed i trend tecnologici, regolatori o sociali/demografici.

Tenuto conto dell’ampiezza dei temi che potenzialmente possono essere trattati in una Business Model Analysis, molte delle funzioni centrali della Banca possono essere chiamate a collaborare, così come le funzioni di Business.

L’Area Chief Financial Officer, alla quale sono tipicamente assegnati i compiti di pianificazione strategica, risulta essere il primo e principale interlocutore, responsabile di rappresentare in modo esaustivo tutti gli elementi utilizzati per la predisposizione del piano industriale e del budget annuale.

A seguire, nella compilazione dei questionari e nella partecipazione ai meeting di approfondimento sono coinvolte le funzioni tecniche responsabili dei vari temi oggetto di analisi.

A titolo esemplificativo, si supponga che il tema oggetto di approfondimento da parte del Supervisore sia l’impatto della trasformazione tecnologica sul business.

Un tipico processo di interlocuzione prevede un kick off meeting di avvio lavori, con il team di Supervisione presente in loco oppure in conference call, nella quale sono definiti gli obiettivi dell’analisi, le dimensioni oggetto di approfondimento e le tempistiche.

Successivamente la fase di raccolta documentale prevede l’invio di documenti di governo dell’infrastruttura IT, dei processi aziendali inclusi i processi di controllo e delle analisi svolte a supporto del piano industriale. La fase di raccolta di dati specifici sotto forma di questionari, che comprendono domande sull’infrastruttura IT, sulle tecnologie correnti e innovative, sull’evoluzione del contesto competitivo, sui progetti in corso e programmati, sulle strategie e sulle ricadute sui rischi, inclusi il rischio strategico, di compliance e il cyber risk, prevedono la partecipazione delle strutture owner di tali temi inclusi quindi l’IT, la compliance, il risk management e le altre funzioni coinvolte nei progetti.

Successivamente è pratica attendere dei ritorni da parte del Supervisore tramite ulteriori domande di chiarimento oppure conference call per discutere i temi oggetto di indagine.

Tale processo può ripetersi più volte e coinvolgere sequenzialmente anche funzioni aggiuntive.

Il risultato delle analisi viene solitamente comunicato attraverso un exit meeting, in cui sono discussi i principali temi di attenzione, ed il giudizio finale può essere utilizzato per integrare le analisi relative allo SREP, e per indirizzare eventuali approfondimenti futuri o visite da parte del Supervisore.

L’approfondimento per area tematica, come nell’esempio citato dell’impatto della trasformazione tecnologica sul business, può essere ripetuto per i vari driver prima riportati relativi al rischio strategico come da Guidelines SREP.

A seconda della dimensione dell’intermediario sottoposto a vigilanza, il processo può durare anche mesi per i singoli driver, pertanto spesso il Supervisore utilizza più team per analizzare i diversi driver del rischio strategico.

Un tipico modo di approcciare la BMA è anche quello di aprire le varie voci del bilancio della Banca per comprenderne gli elementi di rischio strategico.

In questo tipo di approccio, si dividono le aree di analisi distinguendo il margine di interesse, le commissioni, gli utili da trading, i costi operativi, etc, al fine di verificare come la Banca è in grado di comprendere i dettagli di quel particolare elemento, i driver esterni ed interni, le leve manageriali che può agire.

Tale analisi richiede spesso la verifica delle informative che ha a disposizione la Banca anche in termini di apertura granulare dei dati, capacità di costruire relazioni econometriche con variabili esterne, analisi di esperti e analisi di rischio.

In questi casi l’Area CFO è tipicamente molto coinvolta in quanto le analisi richiedono spesso le evidenze del Controllo di Gestione, ma anche alle aree Risk Management o Risorse Umane (per la dinamica dei costi del personale) vengono spesso sottoposti approfondimenti.

Le varie dimensioni di analisi, che come detto possono includere anche questionari specifici con domande sul Business Model, servono ad approfondire le prassi utilizzate delle Banche e verificare come le stesse permettano una piena consapevolezza di conoscenza e gestione dei vari driver del business, per esempio la capacità di capire nel dettaglio quali impieghi sono profittevoli e qual è il processo di gestione delle eccezioni.

Nella fase di approfondimento sui diversi driver del business model un ruolo importante, oltre alle citate aree CFO e CRO viene svolto direttamente dalle funzioni di business.

3.10 Problematiche / criticità organizzative da risolvere⁹⁷

Come evidenziato nelle precedenti sezioni del documento, il concetto di business model è strettamente connesso ad aspetti di assetto strategico-organizzativi.

In questo contesto è necessario tuttavia riconoscere come la valutazione di questi elementi qualitativi, o intangibili, spesso risulta di secondo piano rispetto alle analisi di variabili quantitative, più facilmente misurabili e oggetto di interesse di altri ambiti di pianificazione risk management. Tale circostanza fa sì che in ambito BMA, la Vigilanza e gli operatori siano inevitabilmente portati a concentrarsi sulle variabili di maggiore visibilità e su cui è possibile agire con maggiore concretezza e rapidità, tralasciando di considerare le altre, di più difficile misurabilità, ma che potrebbero nel corso del tempo rivelarsi come maggiormente importanti. Un esempio concreto, anche se molto semplice, potrebbe essere a questo proposito utile per comprendere meglio tale ultimo aspetto: si consideri, ad esempio, l'eventuale necessità da parte della banca di migliorare il proprio cost-income, al fine di consentire di migliorare la redditività aziendale, negli ultimi anni deterioratasi a causa delle condizioni sempre più avverse di mercato e scenario competitivo. L'obiettivo di miglioramento del cost-income è un tipico parametro quantificabile, su cui Vigilanza e banche stanno sicuramente in questo momento ponendo grande attenzione, data la condizione di difficoltà che caratterizza i conti economici di una parte rilevante degli operatori bancari. Una delle possibili leve per migliorare tale indicatore è ovviamente quello della riduzione dei costi, tra cui ad esempio i costi generali di struttura, oppure il costo del personale, il quale rappresenta nelle banche commerciali ancora una voce particolarmente significativa: in questo modo, attraverso la riduzione della voce al numeratore di quel rapporto, nell'ipotesi – tutta da verificare – che questo poi non generi una riduzione anche del denominatore, le banche potrebbero perseguire il miglioramento prefissato del proprio cost-income. Ora, al di là dell'esempio, potrebbe essere utile provare ad immaginare qualche variabile maggiormente qualitativa, che sempre legata all'esempio in questione, potrebbe consentire di guadagnare una prospettiva di analisi maggiormente completa. La letteratura manageriale suggerirebbe, ad esempio, che una fondamentale leva competitiva, volta ad incrementare in maniera sostanziale la voce dei ricavi, potrebbe essere quella di accrescere la qualità del personale e del management, attraverso attività di formazione, sistemi di incentivazione, ovvero altre iniziative, in grado di garantire un percorso di miglioramento della capacità competitiva aziendale. Tali miglioramenti sono tipicamente dei valori intangibili, in grado di generare dei risultati generalmente soltanto nell'arco di un medio periodo, mentre il costo sostenuto per tali investimenti è subito evidente e facilmente quantificabile.

A questo punto, pur nella semplicità dell'esempio presentato, è immaginabile la difficoltà per la banca di dover coniugare entrambi questi obiettivi, ovvero quello di miglioramento del cost-income e quello di investimento per il rafforzamento della propria capacità competitiva, nell'ambito del medesimo conto economico. Soprattutto, è immaginabile come questa difficoltà sia ancora maggiore quando, nell'attività di BMA, la Vigilanza eserciterà la sua funzione di supervisione, richiamando la stessa banca sulla necessità di miglioramento della redditività aziendale, da perseguire anche attraverso il contenimento dei costi. Un controllo destinato a diventare ancora più significativo quando, attraverso il confronto con le performance realizzate dal proprio *peer group*, le banche verranno giudicate anche in funzione degli scostamenti tra le loro performance e quelle di altri operatori a loro assimilabili. In quest'ottica, l'obiettivo difficilmente misurabile, in grado di portare (presumibilmente) un risultato soltanto nel medio periodo, dovrebbe sopravvivere alla esigenza di risultati immediati e tangibili di contrazione dei costi, in maniera tale da mantenere la banca in linea con le performance dei propri competitors: si possono immaginare quali potrebbero essere i risultati di tale situazione.

L'esempio citato consente però di analizzare anche un'altra questione, che forse al momento attuale assume una rilevanza ancora maggiore: si fa riferimento al dilemma, che attualmente sta interessando gli operatori, della scelta da intraprendere, tra la strategia di efficientamento e razionalizzazione delle attività in essere e quella di innovazione e sviluppo di nuovi modelli competitivi e di business. Si tratta di scelte, in effetti, non necessariamente in antitesi, ma che tipicamente risultano di difficile perseguimento in maniera congiunta, per cui diverse analisi hanno evidenziato come le banche italiane negli ultimi anni si siano concentrate soprattutto sulla esigenza di efficientamento e razionalizzazione, tralasciando la realizzazione di percorsi di innovazione indispensabili per migliorare la capacità di generazione di ricavi⁹⁸.

Dalla lettura delle risposte fornite dal campione delle banche intervistate nell'ambito dell'indagine condotta dal Gruppo di lavoro AIFIRM-APB emergono alcuni elementi che sembrano confermare alcune delle criticità che sono state appena

⁹⁷ Questo paragrafo è a cura di Valerio Pesic

⁹⁸ Baravelli M., Pesic V., Dinamiche strategiche e organizzative nelle banche italiane. Il ruolo delle Direzioni organizzazione, *Bancaria*, n. 3, 2015.

evidenziate. In questo senso, i rispondenti riconoscono esplicitamente una maggiore rilevanza alle componenti economico-finanziarie, rispetto alle componenti qualitative e agli intangibles. In particolare tale condizione si conferma quando si valutano gli Organi/Unità aziendali coinvolte nel processo di definizione/revisione del Modello di Business, per cui si evidenzia come, pur con delle differenziazioni tra le varie categorie di banche, le aree maggiormente coinvolte appaiono essere quelle direttamente legate alla gestione delle variabili quantitativo-finanziarie, tra cui in particolare la Direzione Pianificazione Strategica e il Risk Management, oltre naturalmente alla Direzione Generale, mentre differenze si rilevano tra le varie banche in termini di coinvolgimento dei Responsabili di Business e Capi di Area Geografica. Quindi, in generale appare minore il coinvolgimento delle Direzioni Organizzazione, delle Direzioni Personale, nonché dei Responsabili Innovazione.

Come già richiamato in precedenza, un elemento di particolare rilevanza è quello relativo alla capacità delle banche di perseguire, al fianco delle necessarie azioni di razionalizzazione ed efficientamento della struttura operativa, delle azioni volte al miglioramento della propria capacità competitiva, da perseguire anche attraverso l'innovazione del proprio modello di business. Anche con riferimento a questa tematica, tuttavia, i risultati della survey sembrano evidenziare qualche elemento di criticità. Se, come già richiamato in precedenza, appare piuttosto evidente il minore coinvolgimento delle Direzioni Organizzazione, delle Direzioni Personale, nonché dei Responsabili Innovazione, nelle attività di definizione del modello di business, dal questionario si evidenzia anche un ridotto ricorso al decentramento decisionale da parte delle banche intervistate, che viceversa la letteratura ha da tempo evidenziato essere uno degli elementi fondamentali per garantire la capacità di innovazione di qualsiasi impresa⁹⁹. In questi termini, anche dal punto di vista organizzativo, appare confermata la tendenza da parte delle banche italiane a far prevalere l'attenzione, almeno per il momento (che però ormai sembra durare da troppo tempo), sulle strategie di razionalizzazione ed efficientamento, a discapito delle strategie di innovazione, in quanto di più difficile realizzazione.

Da ultimo, dal questionario si evidenziano alcune differenze esistenti tra i diversi gruppi di banche, al punto tale da poter ipotizzare l'esistenza di un gap organizzativo tra le banche maggiori e quelle di dimensione maggiormente contenuta. In questi termini, i maggiori istituti sembrano maggiormente in grado di predisporre al loro interno degli strumenti necessari per l'analisi e definizione delle strategie e del modello di business aziendale, tanto per quanto concerne le variabili economico-finanziarie, quanto per quanto attiene alle variabili qualitative e organizzative. Tale differenza appare rilevante in particolare con riferimento alle risorse che gli istituti di maggiori dimensioni dichiarano di aver allocato sulle nuove attività di valutazione del modello di business: una differenza, sicuramente giustificabile dalla maggiore complessità che caratterizza la loro gestione, per cui si rendevano necessari adeguamenti di natura informatica ed organizzativa, i quali però sono destinati a garantire un più efficace governo della complessità aziendale, soprattutto con riferimento alle variabili quantitative della gestione. Dall'altro lato, le banche di minore dimensione evidenziano un gap temporale, oltre che dimensionale, in termini di adeguamento della loro capacità di analisi, che però appare poco coerente con la rilevanza della tematica in questione. In questi termini, se per alcune altre tematiche il principio di proporzionalità sembra costituire un fattore da richiamare al fine di attenuare gli oneri regolamentari e organizzativi per l'adeguamento al contesto istituzionale e competitivo, in questo caso il regime di proporzionalità sembra di più difficile applicazione, se non addirittura controproducente.

In ultima istanza, dalla valutazione delle dinamiche organizzative che stanno riguardando l'implementazione delle attività di analisi e definizione delle strategie e del modello di business da parte delle banche oggetto dell'analisi, è possibile ipotizzare come la BMA sia destinata a generare un impatto significativo sul modello di governo di tutti gli operatori bancari. Soprattutto, occorre considerare come tutte le banche siano chiamate a massimizzare i benefici che da questa attività possono derivare, attraverso il coinvolgimento di un ampio numero di soggetti aziendali, nonché attraverso la valutazione di tutte le variabili determinanti il business model. Occorre, in altri termini, evitare che la BMA si riduca ad uno strumento di mera verifica delle condizioni di economicità e rischiosità della gestione, attraverso la gestione di variabili prettamente economico-finanziarie. Viceversa, proprio in ragione dei significativi investimenti che gli operatori sono chiamati a intraprendere per la sua realizzazione, è indispensabile che tale attività diventi uno strumento utile al fine di individuare in concreto nuove azioni di sviluppo e innovazione del modello di business bancario, che altrimenti è destinato a perdere progressivamente in termini di competitività.

⁹⁹ Baravelli M., Pesic V., Verso un nuovo paradigma della gestione organizzativa nelle banche italiane. Quale futuro per le Direzioni organizzazione, *Bancaria*, n. 4, 2015.

CONCLUSIONI

Cosa cambia nella cultura bancaria con l'introduzione del concetto di Modello di Business? Se ci riferiamo alla dimensione qualitativa, il management è indotto a interrogarsi su qual è il proprio BM, o quale debba essere - e quindi a definirlo -, e su come esso crea valore per la banca e per il mercato; esso induce quindi alla sintesi imprenditoriale, a ricercare la vision di cosa si sta facendo o si vuol fare.

La sintesi è quindi il valore aggiunto del concetto di BM che richiama quello di business idea.

Quando il BM è facilmente comunicabile significa che anche il suo funzionamento appare con chiarezza e quindi questa è una condizione per poterne apprezzare la validità intrinseca. Avere a livello aziendale il BM quale riferimento delle varie funzioni operative significa poter contare su un "faro" che guida l'azione e che induce a riflessioni continue in rapporto alle performance che esso consegue (Figura 46).

Di conseguenza, se il BM deve essere messo al centro della gestione bancaria l'integrazione fra controllo di gestione (programmazione e controllo) e pianificazione strategica deve avvenire sulla base del BM, e quindi il controllo di gestione (CG) deve considerare anche le variabili qualitative. Ma anche tutte le altre funzioni con il riferimento al BM si trovano avere una visione comune che favorisce l'integrazione ma anche una maggiore dialettica interna.

L'analisi svolta ha mostrato come il concetto di BM sia assimilabile al concetto di "assetto strategico-organizzativo" ma, ponendo l'enfasi su come tale "assetto" crea valore, induce a vederne il lato dinamico interno ed esterno, cioè il suo funzionamento che è cosa ben diversa dalla sua visione statica riguardante la sua struttura.

E' quindi l'enfasi sul suo funzionamento – nel creare valore - che lo caratterizza, che ne fa un concetto fertile per l'analisi inducendo a comprendere le componenti costitutive (tangibili ma anche intangibili) e le loro interrelazioni che ne fanno una cosa unitaria. Le performance del BM, nelle sue varie articolazioni economico-finanziarie, e quelle che riguardano lo sviluppo delle conoscenze e la motivazione (da considerare) sono l'elemento decisivo per affermarne la validità, ma in realtà le performance non sono tutto. Perché a parità di performance, il BM può essere messo in discussione non tanto dal management quanto dalla volontà dei soci-azionisti che possono porre limiti all'assunzione dei rischi e premere per un BM che interpreti per esempio più strettamente le esigenze del territorio (modello istituzionale e mission).

Mettere in discussione il BM significa quindi anche considerare le possibilità di cambiamenti tenuto conto dello scenario economico e della missione della banca che non può essere solo e soltanto quella del profitto. Affermare che i BM devono adattarsi all'evoluzione del contesto, significa anche che la banca deve essere consapevole del suo ruolo nel sostegno e nello sviluppo dell'economia.

Figura 59 - Modello di business e coordinamento aziendale



6

Da questo punto di vista la dialettica ruota attorno alla domanda: quali sono i BM che meglio contribuiscono a rilanciare l'economia? Anche su questa questione dovrebbe convergere la discussione sull'evoluzione dei BM bancari

L'innovazione delle prassi manageriali risente molto di come evolve la cultura aziendale. Nelle banche italiane la cultura aziendale può essere effettivamente più vicina all'approccio finanziario che guida di fatto il processo di definizione del BM e la sua pianificazione. E in realtà pare di rilevare come il concetto di BM sia stato recepito dalle banche più in seguito alla normativa di vigilanza che non grazie a una evoluzione autonoma delle prassi manageriali di pianificazione strategica.

Poiché la letteratura sui BM è nata e si è sviluppata nel mondo nelle imprese non finanziarie, è del tutto evidente come il fattore "finanza" e il fattore "rischio" non abbiano ricevuto tra le componenti del BM quella importanza che essi hanno invece nel mondo bancario e finanziario. Ma è altrettanto necessario sottolineare come una prevalente se non esclusiva attenzione agli aspetti finanziari comporti delle semplificazioni che limitano la produzione di conoscenza (e di nuova conoscenza) da parte delle verifiche che inferiscono dai dati economico-finanziari tutto ciò che si ritiene che serva per definire i BM. In tal modo si trascurano importanti profili del disegno del BM che riguardano i vari building block, quali i prodotti, i clienti, l'infrastruttura organizzativa e tecnologica, le competenze del management.

Bisogna d'altra parte riconoscere che di fronte alle innovazioni di tipo finanziario, le teorie tradizionali sui BM bancari richiedono degli aggiustamenti. Per comprendere come cambiamo i BM occorre cioè tenere conto di come le innovazioni finanziarie, ma questo vale anche per le innovazioni tecnologiche, impattano il modo di operare delle banche nelle aree di affari tradizionali e in quelle innovative. La letteratura strategica in questi ultimi anni ne ha evidenziato i fattori distintivi, le leve competitive e i rischi fornendo la descrizione di ideal-tipo. Si può quindi concludere che nelle banche il modello di intermediazione può essere considerato una componente del BM così come il modello di risk management.

Tuttavia, si può anche dire che l'apparato concettuale sul BM di cui si dispone oggi non ha fatto particolari progressi rispetto ai contributi pionieristici che abbiamo ricordato. Gran parte degli articoli sui BM riguarda confronti e sintesi sulle definizioni e sugli approcci di analisi mentre sarebbe opportuno mettere a punto schemi di ricerca per migliorare lo stato delle conoscenze sui BM effettivi passando dalle tassonomie costruite su base deduttiva e alla identificazione e classificazione dei BM su base induttiva.

Quanto all'evoluzione delle prassi manageriali delle banche, se si riconosce che il BM deve stare al centro del governo aziendale occorre modificare il processo di pianificazione. Il piano strategico deve partire dall'analisi del BM e dalla valutazione dei rischi che comporta e della sua sostenibilità, identificando e stabilendo come il BM debba essere eventualmente modificato/innovato e indicando le strategie per realizzare tali cambiamenti/innovazioni in modo da configurare il nuovo desiderato BM.

La revisione del processo di pianificazione strategica e delle metodologie di costruzione del piano dovrebbe essere il risultato concreto della proficua intersezione tra *business modelling*, *strategic management* e *risk management*. In tal modo si eviterebbe la coesistenza di due documenti separati (come confermato dalle interviste che abbiamo effettuate in aggiunta al questionario) uno sul BM e l'altro sulla strategia, spesso non conciliabili a vantaggio di un'analisi ma anche di un reporting interno più efficaci al fine delle decisioni aziendali.

Da questo punto di vista ogni unità di business e ogni funzione aziendale della banca nel condividere una visione comune del BM avrà anche una migliore comprensione della propria attività nel contribuire al mantenimento, allo sviluppo, al rafforzamento o al cambiamento del BM. Ciò può peraltro facilitare processi di apprendimento trasversale e una maggiore capacità di innovazione.

Sullo scenario della dottrina è intervenuta l'EBA e, come spesso accade, l'iniziativa delle autorità di settore diventa occasione per un avanzamento nelle tecniche gestionali delle banche. Le indicazioni che provengono dal supervisore e che sono ispirate alla logica della "principle based regulation" costituiscono un riferimento utile e autorevole per la progettazione organizzativa. Il costante confronto con lo stesso rappresenta un valido momento di verifica della qualità delle soluzioni approntate, nonché uno spunto per un ulteriore miglioramento delle stesse.

In tal senso, anche la BMA introdotta nello SREP europeo va vista come una preziosa opportunità per affinare i processi di pianificazione strategica e di risk management delle banche. In particolare, gli impatti più rilevanti sono tre:

- a) Miglioramento del processo di pianificazione strategica
- b) Introduzione di un processo di autovalutazione del modello di business e della strategia
- c) Miglioramento del processo di valutazione e governo del rischio strategico/di modello di business.

La portata degli interventi di cambiamento sopra elencati è di intensità diversa. Ci sembra che essa vada crescendo passando dalla prima alla terza area di innovazione.

Nel primo caso, il processo di pianificazione strategica già esiste nelle banche, è sufficientemente consolidato, può avvalersi tanto di autorevoli riferimenti teorici che provengono da un'ampia letteratura, quanto delle lezioni derivanti da uno sconfinato numero di esperienze e prassi aziendali. Tale processo produce come output il Piano Industriale, di cui ogni banca è ormai dotata, che serve come guida della futura attività e che viene reso noto nei suoi contenuti essenziali sia all'interno sia all'esterno della banca. Ci sembra che la BMA fornisca l'occasione per una verifica, una messa a punto e un miglioramento di tale processo, più che comportare una radicale innovazione di logiche, ruoli e strumenti. Essa inoltre si rivelerà probabilmente più utile per le banche piccole che per quelle più grandi e dotate di sistemi manageriali più sofisticati. In tal caso il principio di proporzionalità nella regolamentazione appare per certi versi rovesciato: non tanto minori costi e minore complessità di regole per le banche più piccole, quanto maggiori cambiamenti, ma anche maggiori benefici per le stesse.

Sotto il secondo degli indicati profili di cambiamento, la BMA suggerisce alle banche l'opportunità di dotarsi anche internamente di un processo di valutazione. Si tratta di una sorta di "processo specchio", che ricalca i criteri adottati dal supervisore e attrezza la banca per meglio sostenere il dialogo con lo stesso, motivando e documentando le proprie scelte. Naturalmente, oltre allo scopo appena descritto, il processo di self assessment sul modello di business e sulla strategia serve più in generale a migliorare la qualità di questi ultimi. Al "challenge" esterno del supervisore la banca affianca un proprio "challenge interno", così da verificare: a) la rigorosità e la completezza del processo strategico; b) la tenuta del modello di business; c) la sostenibilità della strategia. Tutto ciò va fatto tenendo conto anche di scenari stressati e alternativi rispetto a quelli più probabili posti alla base del piano strategico. Abbiamo chiamato tale processo di autovalutazione ISAAP: Internal Adequacy Assessment Process, per analogia con l'ICAAP e l'ILAAP.

Nella Parte 2 proponiamo un modello di ISAAP in grado di rispondere a una duplice finalità: rispettare i principi indicati dal regolatore e contribuire a migliorare dal punto di vista gestionale il processo di pianificazione. Le fasi dell'ISAAP, che vengono descritte, sono le seguenti:

- Identificazione del Business Model della banca;
- Analisi del Business Mix della banca;
- Analisi dell'ambiente esterno;
- Valutazione della sostenibilità del Business Model;
- Analisi interna della banca;
- Analisi della strategia e dei piani finanziari;
- Valutazione della viabilità e sostenibilità della strategia a livello di business line/area;
- Valutazione della viabilità e sostenibilità della strategia a livello di portafoglio.

Gli adattamenti apportati, rispetto al framework regolamentare, hanno una duplice motivazione: da un lato tengono conto delle indicazioni fornite dalla ampia letteratura di strategic management, dall'altro paiono necessari per ovviare ad alcune incompletezze e ambiguità della normativa. In particolare nella BMA come descritta nelle Linee Guida SREP:

- manca sia una definizione di strategia e soprattutto di BM, sia l'evidenziazione delle loro differenze;
- manca una definizione di rischio di modello di business;
- non viene prevista una fase esplicita di valutazione del modello di business (il processo di valutazione descritto sembra piuttosto riguardare la strategia);
- non vengono separati i diversi livelli di elaborazione delle strategie: gruppo o banca (strategia aziendale), area di business (strategia competitiva), funzioni (strategia funzionale);
- non sono chiari i criteri utilizzati per la valutazione dei diversi profili e il loro peso relativo; sembra comunque che il ruolo decisamente dominante sia rivestito dagli aspetti economico-finanziari: redditività, liquidità, patrimonializzazione, esposizione ai rischi gestionali, efficienza, composizione dello stato patrimoniale e del conto economico.

Con riferimento all'ultimo aspetto di criticità segnalato, esso può essere spiegato dal ruolo assunto dal regolatore, che nel suo processo di analisi può preferire ancorarsi a dati oggettivi, di bilancio, privilegiare l'osservazione degli equilibri tecnici, accordare una particolare enfasi al rischio. La valutazione del management deve invece essere più completa, basarsi anche

su fattori qualitativi e giudizi discrezionali (managerial judgement), dare grande peso agli aspetti competitivi e organizzativi, tenere conto in modo più bilanciato dei risultati reddituali e competitivi, oltre che del rischio e della stabilità patrimoniale.

Ed è questa la principale sfida per la banca, che ha così l'opportunità di 'adattare' strumenti e criteri di analisi quantitativi, tipicamente usati nell'ambito del risk management, ai processi di pianificazione strategica nell'ambito dei quali è necessario valutare in modo rigoroso anche aspetti di natura qualitativa.

In merito agli altri aspetti di criticità della normativa sopra elencati, innanzitutto il modello di ISAAP proposto cerca di assegnare un rilievo importante e autonomo al modello di business. In particolare:

- a) la sua descrizione rappresenta il punto di partenza del processo (Business Model Statement);
- b) al termine dell'analisi strategica, soprattutto di quella esterna tesa a cogliere le grandi correnti di cambiamento del contesto, e prima di proseguire con la formulazione delle strategie, viene valutata la perdurante validità e sostenibilità del BM della banca. In caso negativo, la priorità del processo strategico cambia: non è più quella di assicurare l'attuazione più efficace possibile del BM corrente, ma diventa piuttosto quella di individuare un percorso per la sua trasformazione.

Inoltre, l'ISAAP distingue l'analisi e la valutazione della strategia a livello corporate da quella a livello di business. La prima si occupa della qualità del portafoglio strategico, in termini di redditività (si pensi allo sfruttamento di sinergie di ricavo e di costi tra diversi business), rischio (si pensi al grado di diversificazione tra business) e prospettive future (si pensi alla presenza in mercati attrattivi e a forte potenziale di sviluppo futuro). La seconda svolge l'analisi a livello di singoli mercati (aree di business, combinazioni significative prodotto/cliente/area geografica) e valuta la solidità e sostenibilità delle strategie competitive e dei risultati prodotti.

Con riferimento alla terza area di cambiamento ricordata, il grado di innovazione è forse ancora maggiore: la misurazione/valutazione del rischio di modello di business e del rischio strategico è per certi versi un tema nuovo per la banca e per la funzione di Risk Management. La mappatura dei rischi va quindi completata con l'inserimento di quello che per certi versi è il più importante fra tutti. Purtroppo, si tratta anche di un rischio che è molto ostico da trattare e che sembra sfuggire alle più efficaci tecniche del Risk management. In particolare, è un rischio che è difficile da:

- identificare e "isolare" dagli altri rischi gestionali;
- misurare e tradurre in quantità di capitale adeguato a presidio della solvibilità della banca;
- gestire, attraverso ad esempio l'assegnazione di obiettivi, la fissazione di limiti di rischio, il monitoraggio di indicatori, forme di copertura, trasferimento, condivisione o assicurazione.

Dal punto di vista dell'identificazione del rischio, è relativamente facile fornire una definizione teorica del rischio strategico (RS), come ad esempio quella fornita dal regolatore e ampiamente utilizzata dalle banche. Il difficile è mapparla, cioè delimitarne i confini rispetto agli altri rischi che origina e con cui si intreccia; ciò al fine di evitare duplicazioni nella stima dell'esposizione. In particolare, gli ostacoli sono di due tipi.

Innanzitutto, è difficile distinguere il RS da rischi simili, come il rischio di business, oggetto di frequente considerazione da parte delle banche oppure il rischio di modello di business. Quest'ultimo non è definito dal regolatore e non trova spazio nelle prassi bancarie; dal punto di vista teorico, è riconosciuto come un fenomeno diverso, ma la dottrina non è unanime sui contenuti di tale diversità. Queste sono le ragioni per cui la parte si concentra più sul rischio strategico che su quello di modello di business.

Secondariamente, non è agevole distinguere il rischio di formulazione della strategia da quello della sua implementazione, che chiama in causa i rischi gestionali: quelli finanziari, quello operativo, quello organizzativo. Ad esempio, come si dirà più sotto, separare il rischio di credito dal rischio strategico (o di business) è utile dal punto di vista della misurazione e della determinazione del capitale. Tuttavia, sotto il profilo concettuale, non vi è dubbio che una perdita su crediti potrebbe essere la conseguenza tanto di una errata strategia (di responsabilità quindi del top management), quanto di un'analisi di fido incompleta o di una decisione sbagliata del gestore o del direttore di filiale (fattori questi ultimi riconducibili alla responsabilità del middle management o del personale operativo).

Non solo è difficile definire il RS e delimitarne i confini, ma è anche difficile misurarlo e gestirlo. Dal primo punto di vista, ciò che spesso viene misurato nella pratica, adottando le tecniche statistiche del Risk Management descritte nella parte (spesso denominate Ebit at risk) è il rischio di business, che è una sorta di rischio commerciale. Anche se tale rischio non

coincide con il RS, la sua misurazione è di grande utilità e configura una sorta di soluzione di “doppio binario” nel governo del rischio strategico.

Seguendo tale soluzione, da un lato si applicano le tecniche quantitative a una componente importante seppure parziale del RS (quella appunto del rischio di business o commerciale), con i vantaggi di allargare l’area di misurazione dei rischi, adeguare in modo coerente la dotazione di capitale della banca rendendola più solida, e nello stesso tempo evitare le sovrapposizioni con gli altri rischi.

Dall’altro lato, si può fronteggiare il RS in senso proprio utilizzando come strumenti di valutazione le tecniche qualitative e come strumenti di mitigazione e controllo le tecniche di gestione dei processi. Secondo questa prospettiva, il rischio strategico e quello di modello di business vengono ultimamente ricondotti a un processo strategico mal disegnato o mal funzionante. Ne consegue che è possibile mitigare tali rischi operando in due sensi: da un lato intervenendo per migliorare la qualità del processo di formulazione della strategia, dall’altro rafforzando i presidi di controllo (sistemi di controllo strategico, monitoraggio del RAF, analisi strategica degli scostamenti dal budget, ecc.).

Infine, quasi tutti i temi trattati indicano inequivocabilmente l’opportunità di un percorso di crescente integrazione interfunzionale, coerente d’altronde con l’aumentata complessità della gestione bancaria. Il tema verrà approfondito nella Parte Terza. E’ ormai unanimemente condivisa la necessità di collaborazione tra la funzione di pianificazione e controllo (CFO) e quella di Risk Management (CRO): nella valutazione della strategia occorre integrare il profilo commerciale e della redditività (CFO) con quello della rischiosità (CRO); nella valutazione di quest’ultima sono indispensabili tanto le competenze di misurazione del rischio (CRO), quanto quelle necessarie all’individuazione dei fattori di rischio relativi all’andamento delle variabili di contesto (CFO). A tutto ciò va aggiunto l’apporto indispensabile dell’Organizzazione (COO), in grado di contribuire al disegno, all’analisi e al miglioramento dei processi e quindi anche del processo strategico.

La collaborazione tra funzioni significa non solo diversità di approcci e sinergia di competenze, ma anche integrazione di strumenti e quindi maggiore efficacia complessiva nel governo della banca. Come si è visto, infatti:

- a) nella valutazione del rischio strategico le tecniche di misurazione quantitativa vanno integrate con quelle di assessment qualitativo;
- b) nel governo del rischio strategico il presidio organizzativo (processi e controlli) va affiancato a quello costituito dal capitale.

In conclusione, l’analisi svolta evidenzia come le capacità di valutare in modo efficace la propria strategia e la sostenibilità del modello di business, nonché il rischio che essi non risultino adeguati ai futuri scenari, richiedono un impegno considerevole da parte di tutte le banche per risolvere una serie di questioni aperte. Se da un lato le banche di maggiori dimensioni sembrano infatti disporre di risorse più consistenti e di strumenti di pianificazione e misurazione del rischio più sofisticati, la loro complessità potrebbe costituire un ostacolo all’integrazione tra le diverse funzioni. Dall’altro lato, le banche di dimensioni più contenute e pertanto caratterizzate per natura da una maggiore integrazione tra funzioni, possono contare verosimilmente su una strumentazione più semplice e su processi meno strutturati.

E’ altresì evidente che lo scenario in cui le banche operano può mutare repentinamente a causa di eventi assolutamente imprevedibili e unici: cigni neri come la crisi finanziaria internazionale e come la pandemia da Covid 19. Eventi di questo tipo sono in grado di generare effetti dirimpenti che possono essere fronteggiati dalle banche solo in parte attraverso adeguate dotazioni patrimoniali. Essi richiedono infatti una efficace capacità di analisi della situazione aziendale e un’attenta valutazione dei possibili scenari futuri al fine di rivedere con tempestività le proprie strategie e giungere eventualmente alla ridefinizione del proprio modello di business.

Con riferimento alle esigenze organizzative generate dalle richieste regolamentari in termini di BMA e valutazione del rischio strategico queste nella Parte 3 sono state analizzate sotto differenti profili:

- ruoli e le responsabilità principalmente interessate dal cambiamento;
- relazioni interfunzionali e i meccanismi operativi necessari per affrontare il cambiamento;
- sistema informativo e supporti tecnologici richiesti;
- implicazioni derivanti dal nuovo modello di interlocuzione con la vigilanza

Lo svolgimento della Business model analysis e la valutazione del rischio strategico chiamano in campo molti attori organizzativi ma soprattutto il consiglio di amministrazione nella sua funzione di organo di supervisione strategica, il CRO e il CFO.

Tali attività sembrano, in linea di massima, aggiungere complessità alle attività tradizionalmente svolte da tali attori.

L'OFSS, da sempre addetto alla risk oversight è in particolare chiamato a sfidare costruttivamente e rivedere criticamente le informazioni ricevute durante l'esercizio valutando i rischi e gli sviluppi che possono influenzare la stabilità della banca, verificando nel continuo l'adeguatezza dei presidi patrimoniali, di liquidità e dei meccanismi operativi previsti dal modello organizzativo. Tale esigenza induce a chiedersi se al Board arrivino informazioni sufficienti e adeguate a valutare in modo critico opportunità e rischi conseguenti l'implementazione della strategia e se siano effettivamente presenti competenze interne o esterne tali da supportare il processo decisionale, consentendo non solo una valutazione critica ma anche l'aggregazione tra le stesse volta a mettere a sistema tutte le informazioni e le eventuali raccomandazioni ricevute. Tali aspetti emergono ancora come questioni aperte nell'ambito dell'operatività delle banche.

Al CRO e al CFO si richiede un approccio propositivo e sinergico, caratterizzato da collaborazione, frequente interlocuzione e, al tempo stesso, proficua contrapposizione. E' necessario che tali funzioni forniscano al Board informazioni corrette e congruenti e, al tempo stesso, prospettive complementari.

Diversamente dal passato il CRO deve essere sempre più coinvolto nella pianificazione strategica, valutando complessità, grado di ambizione, probabilità di successo della strategia rispetto al modello di business corrente e alle condizioni di contesto; il CFO, d'altra parte, deve supportare il CRO nella definizione della propensione al rischio da incorporare nei piani strategici, di remunerazione e nell'esecuzione degli stress e reverse stress test.

Nell'operatività delle banche, questa evoluzione di ruoli e relazioni vede il CFO collaborare attivamente con il CRO nella gestione del rischio strategico, supportando in particolare la fase di definizione e identificazione del rischio. Non si rileva, tuttavia, una partecipazione attiva e intensa in tutte le fasi della BMA e nella gestione del rischio strategico da parte delle funzioni di controllo come l'Audit e la Compliance o di altri attori organizzativi come l'Organizzazione, la Contabilità, le Risorse umane e l'IT che risultano coinvolti solo in quanto soggetti da informare in merito alle attività svolte dal CRO o da coinvolgere esclusivamente per specifici aspetti analizzati nell'ambito delle diverse fasi del processo di BMA.

In relazione ai processi critici, il processo di pianificazione strategica e valutazione prospettica del rischio strategico, svolti in modo coordinato e coerente, trovano pieno compimento nel RAF. La definizione del business model precede, invece, il processo ICAAP/ILAAP che ne recepisce le considerazioni. Nell'operatività delle banche indagate, si rileva, per le banche di classe 1, l'esigenza di aumentare il livello di integrazione tra i processi per la definizione del modello di business, del RAF, dell'ICAAP/ILAAP, del Recovery Plan e del Budget Annuale e si auspicano progressi nell'attività di integrazione con il processo di remunerazione e incentivazione. Il nuovo focus normativo sulla business viability/sustainability ha indotto un ripensamento dei processi di decision making rendendo particolarmente importante esplicitare con chiarezza le attività che CRO, CFO, CEO, funzioni di controllo e altri attori devono svolgere. Tuttavia, mentre nelle realtà bancarie grandi e medie, i ruoli sono formalizzati all'interno di regolamenti aziendali e normative di processo strutturate, per le banche di minore dimensione la mancanza di una codifica delle attività si traduce in una maggiore difficoltà di interazione tra gli attori coinvolti e minore efficacia. In processi di natura trasversale come la BMA o la valutazione del rischio strategico, la creazione di team interfunzionali, (come un Comitato di direzione) è considerata estremamente utile. Ad oggi, emerge ancora una bassa condivisione tra le funzioni CRO e CFO nell'ambito dei processi strategici, mentre appare abbastanza consolidata la prassi di co-working nello stress testing e nel reporting. Una maggiore collaborazione inter-funzionale tra CRO e CFO necessita anche di una maggiore condivisione di dati di input e di output (al fine di garantire la loro coerenza e comparabilità), di motori di calcolo e, infine, di modelli, ipotesi, scenari al fine di ottimizzare le metriche e le informazioni e garantire, allo stesso tempo, la capacità di interpretazione i risultati.

In relazione a competenze e skill, le banche hanno assunto consapevolezza che si rendono indispensabili sia competenze manageriali sia competenze tecniche, necessarie per cogliere ed analizzare le informazioni ad un livello granulare, strutturando analisi e simulazioni a supporto delle decisioni manageriali, e per intercettare correttamente su un piano analitico i fenomeni che caratterizzano lo scenario competitivo e i rischi insiti. Ma la differenza realmente significativa sul piano operativo è generata dalle "soft" skills, ossia dalla capacità di sostenere con professionalità, deontologia e senso di responsabilità l'onere della contrapposizione funzionale. Il risk manager, in particolare, è chiamato a mettere in discussione più che a validare ipotesi, metodologie e conclusioni del processo di pianificazione strategica in una logica di massima

correttezza nella rappresentazione dei fenomeni di rischio, al fine di costituire quell'argine naturale insito nella sua funzione di controllo.

Più complicato risulta costruire un sistema di incentivazione e remunerazione che tenga adeguatamente conto del rischio strategico e del raggiungimento degli obiettivi di redditività nel breve e nel lungo periodo. La progettazione del sistema premiante deve coniugare gli obiettivi definiti nell'ambito dei processi di pianificazione strategica ed elaborazione del Risk Appetite Framework risultando complicata soprattutto in una logica ex ante. La specifica definizione degli indicatori di performance corretti per il rischio si scontra con le difficoltà di misurare il rischio strategico in tutte le sue componenti oltre quella "commerciale". Altre leve adoperabili sono i gate di accesso, la determinazione del bonus pool, i criteri di assegnazione e le modalità di pagamento di premi individuali (clausole di malus, differimenti e aggiustamento ex post, quote in azioni e claw-back) e l'entità massima del bonus.

In relazione al sistema informativo e ai supporti tecnologici, il trade-off è rappresentato dalla necessità di garantire un grado di analiticità crescente quanto maggiore è l'articolazione del business e al contempo un elevato livello di flessibilità, che consenta di eseguire velocemente i calcoli sotto diverse prospettive e in diverse condizioni di scenario e di ipotesi manageriali. Le analisi del modello di business e la valutazione del rischio strategico si basano pesantemente su sistemi informativi che devono essere in grado di risolvere esigenze di integrazione tra dati di input provenienti da differenti aree e raccolti quindi con logiche differenti (dati contenuti nelle segnalazioni di vigilanza, i dati utilizzati dai modelli di risk management e i dati contabili), di efficienza dei processi di data management per assicurare interoperabilità dei dati e di elevata flessibilità nei calcoli necessari per simulare cambiamenti nello scenario esterno ed interno. Il sistema bancario deve ancora dotarsi in maniera generalizzata di strumenti che consentano di gestire le interconnessioni esistenti tra le variabili economiche e finanziarie e la loro trasmissione alle posizioni di rischio della banca, così da poter valutare la sostenibilità del modello di business all'interno del contesto di riferimento (scenario esterno, requisiti di Vigilanza, ambiente competitivo).

L'interlocuzione con l'Autorità di Vigilanza da parte delle banche risente del principio della proporzionalità sia con riguardo alla frequenza e all'intensità dell'impegno e del dialogo sia con riguardo alle aspettative sugli standard da soddisfare. Uno degli aspetti di maggiore innovatività introdotti dalla disciplina riguarda la definizione dei peer group e il confronto con i peer. Tale richiesta solleva da una parte la necessità di maggiore chiarezza sui criteri di costruzione e valutazione dei peer group da parte delle autorità, e dall'altra la necessità di supporti e sistemi informativi adeguati non solo per l'auto-analisi dei modelli di business ma anche per il benchmarking quantitativo e qualitativo. Questo comporta, soprattutto per le banche minori, sforzi organizzativi per investimenti in strumenti e procedure informatiche. L'interlocuzione con la vigilanza genera uno sforzo organizzativo importante in quanto necessita del coordinamento (che nelle banche grandi è effettuato da apposite figure di interfaccia) e del coinvolgimento di persone provenienti da diverse funzioni della banca. Tale sforzo dipende dal grado di approfondimento che viene scelto dal Supervisor e dagli aspetti da approfondire. Il CFO rappresenta il primo e principale interlocutore, ma al contempo sono chiamate in causa le funzioni di controllo, gli owner di processi e strutture coinvolte in base all'oggetto di analisi e molto frequentemente il Controllo di gestione, Risorse Umane, IT e funzioni di business. L'interlocuzione richiede nuovamente fonti informative accessibili e consistenti e capacità di analisi dei dati e di rischio.

Alcune considerazioni finali riguardano una lettura trasversale dei dati emersi dalla survey effettuata sulle banche italiane. Sembra che banche stiano approcciando la BMA e la valutazione del rischio strategico, al fine di rispondere alle richieste regolamentari, con un orientamento più difensivo, di efficientamento e razionalizzazione delle attività, che proattivo, ossia di innovazione e sviluppo di nuovi modelli competitivi e di business. Infatti, l'aumento di redditività che quest'ultimo orientamento potrebbe generare nel medio-lungo periodo si scontra con un aumento dei costi nel breve periodo, che penalizzerebbe le banche soprattutto in termini di confronto con il peer group. Tale conclusione viene confermata dal minore coinvolgimento di funzioni come la direzione Organizzazione, Personale, Innovazione e delle strutture di business nella BMA laddove il decentramento decisionale rappresenta una componente essenziale per garantire la capacità di innovazione di un'impresa.

Infine l'evidenza di un gap temporale tra le banche più piccole e quelle più grandi in termini di adeguamento della loro capacità di analisi del BM giustificato dal principio di proporzionalità, pone interrogativi sulle conseguenze di tali scelte in termini di ampliamento del gap di competitività tra banche di diversa dimensione e induce a riflettere sull'opportunità di applicazione quando lo stesso, in nome dell'attenuazione degli oneri regolamentari, diventi fonte di amplificazione del divario di performance tra banche.

RIFLESSIONI FINALI

I coordinatori e gli autori del presente Position Paper erano ben consapevoli, sin dall'inizio del lavoro, della difficoltà di fondere le due molto differenti e articolate view sui modelli di Business: quella più consolidata ed orientata al mercato dei Pianificatori e quella più giovane ed orientata al confronto con la Vigilanza dei Risk Managers.

La presenza di sensibilità ed esperienze tipiche delle due “scuole di pensiero” ci ha permesso di condensare in un unico lavoro i diversi aspetti della tematica ma ci ha anche dato la consapevolezza di quanto sia complicato racchiudere nella tassonomia logico-numerico delle Linee guida EBA tutta la profondità e l'articolazione della dottrina preesistente.

Il regulator impone alle Banche di valutare i modelli di business in ottica sempre più prospettica e di misurarne l'efficacia attraverso un punteggio da 1 a 4.

Su questo aspetto l'industria si sta confrontando dal 2014, anno dell'introduzione del processo SREP di valutazione delle banche, ma in questa fase di enorme cambiamento come quella attuale, il percorso di adeguamento alle nuove metriche è tuttora in corso e fonte di ulteriori sviluppi organizzativi.

4 BIBLIOGRAFIA

PARTE 1: MODELLI DI BUSINESS: DEFINIZIONE E COMPONENTI. DALLA LETTERATURA AZIENDALE A QUELLA BANCARIA

- Ayadi R., Arbak E., De Groen W.P. (2011), *Business Models in European Banking: A pre- and post-crisis screening*, Centre for European Policy Studies, Brussels, September
- Ayadi R. (2012), *Regulation of European Banks and Business Models: Towards a New Paradigm?*, Centre for European Policy Studies.
- Ayadi R., De Groen W.P. (2014), *Banking Business Models Monitor 2014*, Centre for European Policy Studies.
- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill
- Amit, R., and Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520
- Amit R., Zott C. (2005), *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*, Insead Working Paper Series, december
- Amit, R., and Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(53310), 41-49
- Andrén, L., Magnusson, M., and Sjolander, S. (2003). Opportunistic adaptation in start-up companies. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(5/6), 546-562
- Ansoff, H. Igor (1984) *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International
- Aspara, J., Hietanen, J., and Tikkanen, H. (2010). Business model innovation vs. replication: Financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*, 18, 39-56
- Baden-Fuller, C., Morgan, M., 2010. Business models. *Long Range Planning* 43, 156–171
- Baden-Fuller, C., and Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda, *Strategic Organization*, 11(4), 418-427
- Baden-Fuller, C., and Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156–171
- Baravelli, M (1982), "La struttura organizzativa della banca", in Mottura P.(a cura di), *Struttura organizzativa, controllo di gestione e marketing nelle banche*, Giuffrè; Milano.
- Baravelli M.(1985), "Evoluzione dell'attività bancaria e innovazioni organizzative: tendenze e prospettive per le banche italiane", *Economia banca e congiuntura*, n.2.
- Baravelli, M. (1997), a cura di, *Le strategie competitive nel corporate banking*, Egea, Milano
- Baravelli, M (2003), *Strategia e organizzazione dalla banca*, Egea, Milano
- Baravelli, M. (2011), *La banca multibusiness. Evoluzione e innovazione dei modelli strategici e organizzativi nell'industria finanziaria globalizzata*, Giappichelli, Torino
- Baravelli, M. (2015), "Dalla crisi al rilancio economico: evoluzione dei modelli di business delle banche italiane. Il ruolo del cambiamento organizzativo", in *Banche e Banchieri*, n.5
- Baravelli, M. (2016), "Sostenibilità dei business bancari e modelli organizzativi", Relazione presentata al 39° Forum dell'Osservatorio European Banking Report (EBR) dell'ABI, Milano, 29 gennaio
- Baravelli M. (2017), *Innovazione, Finanza e Sviluppo*, Bancaria Editrice, Roma.
- Baravelli, M., Minnetti, F. (2011), *Il corporate banking tra teoria e pratica: il caso italiano*, Bancaria, n.10, ottobre.
- Baravelli, M, Omarini A. (2005) a cura di, *Le strategie competitive nel retail banking. Segmentazione della clientela, modelli organizzativi e politiche commerciali*, Bancaria Editrice, Roma
- Baravelli, M., Di Antonio M. (2018). Il nuovo modello di regolamentazione: quali impatti sul settore e sulle strategie delle banche? in *Bancaria*, n.7/8
- Baravelli, M., Pesic, V. (2018). "Scenari, evoluzione dei modelli di business e cambiamento dei ruoli manageriali nelle banche" Rapporto First Cisl -Sapienza Università di Roma
- Barney J. B., Hoskisson R.,E.(1990), Strategic groups: Untested assertions and research proposals, *Managerial and decision economics*, vol.11, Issue 3,187-198.

- Bucherer, E., Eisert, U., and Gassmann, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183–198
- Björkdahl J. and Holmén M. (2013) Business model innovation – the challenges ahead, *Int. J. Product Development*, Vol. 18, Nos. 3/4, 213-225
- Cernov M., Urbano T. (2018), Identification of UE bank business model, Eba staff paper series.
- Coda, V., (1984), “La valutazione della formula imprenditoriale”, in *Sviluppo e Organizzazione*, n.82, marzo-aprile
- Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria (2014), *Elementi fondamentali di un processo corretto di pianificazione patrimoniale*, gennaio
- Casadesus-Masanell, R., and Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195–215
- Casadesus-Masanell, R., Zhu, F., 2010. Strategies to fight Ad-sponsored rivals. *Management Science* 56 (9), 1484–1499
- Chen L. , Danbolt J., Holland J. (2014), Rethinking bank business models: the role of intangibles (2014), "Rethinking bank business models: the role of intangibles", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27 No. 3, pp. 563-589
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it’s not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17
- Chesbrough, H. W., and Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555
- Cortimiglia, M. N., Ghezzi, A., and Frank, A. G. (2016). Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study. *R&D Management*, 46(3), 414-432
- Crossan, M. M., and Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191
- Da Silva, C. M., and Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389
- Demil, B., and Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., and Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11
- Di Antonio M. (2018), “I modelli di business nel settore bancario: un’analisi da ripensare”, *Bancaria*, n. 1, gennaio.
- Drucker, P., 1986. What is a Business? Chapter 6 in *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books, New York
- EBA (2014), *Guidelines on common procedures and methodologies*, 19 december
- Ferstl R., Seres D.. (2012). “Clustering Austrian Banks’ Business Models and Peer Groups in the European Banking Sector”, in *Financial Stability Report*, n. 24, Oesterreichische Nationalbank
- Fallahi S. (2017), *A Process View of Business Model Innovation*, Division of Entrepreneurship and strategy, Chalmers University of Technology, Gothenburg
- Felt (2013), “Conceptualising business models: definitions, frameworks and classifications”, *Journal of Business Models*, vol. 1, n. 1, pp. 85-105
- Floyd W. S., Lane P. J. (2000) Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, *The Academy Management Review*, 25(1), 154-177
- Foss, N. J., and Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal of Management*, 43(1), 200-227
- Foss, N. J., and Saebi, T. (2015). Business Models and Business Model Innovation: Bringing Organization into the Discussion. In Foss, N., and Saebi, T. (Eds.) *Business Model Innovation the organizational dimension* (pp. 1–23). New York: Oxford University Press

- Garcia, R.; Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132
- George, G., and Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Journal of Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35, 83-111
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., and Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17-26
- George G., Bock A.J. (2011), "The Business Model in Practice and its Implication for Entrepreneurship Research", in *Entrepreneur Theory and Practice*, vol. 35, n. 1
- Girotra, K., and Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*, 92(7), 96-103
- Gordijn J, Akkermans, J.M. and van Vliet J.C. (2000). Business modelling is not process modelling. In Stephen W. Liddle and Heinrich C. Mayr, editors, *Conceptual Modeling for E-Business and the Web, Salt Lake City, Utah, 9-12 October*, volume LNCS 1921, pages 40-51. Springer Verlag.
- Groskovs, S. and Ulhøi, J. (2019), "The middle manager in search of business model innovation", *Journal of Business Strategy*, Vol. 40 No. 4, 3-10.
- Hamel (2000) -(2001). *Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Helfat e Martin, (2014), Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change *Journal of Management*, vol. 41, 5: pp. 1281-1312. , First Published December 11, 2014
- Johnson, M. W., Christensen, C., and Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59
- Kaplan, S. (2013). 10 reasons why companies fail at business model innovation. *The Guardian*
- Khanagha, S., Volberda, H., and Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R&D Management*, 44, 322-340.
- Kim, S. K., and Min, S. (2015). Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 34-57
- Klang, D., Wallnöfer, M., and Hacklin, F. (2014). The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 454-478
- Kristandl G. e Bontis N., 2007 Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm, *Management Decision*, 45(9) · October.
- Yip G.S. (2004), Using Strategy to Change Your Business Model, *Business Strategy Review* Yip, 15 (2), 17-24. 2004.
- Leaven L., Levine R. (2007), "Is there a Diversification Discount in Financial Conglomerates", in *Journal of Financial Economics*, n. 85
- McMillan I.C., Thompson J.D. (2010), "Business Model", in *Long Range Planning*, vol. 43, nn. 2-3
- Normann R. (1977), *Management for growth*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester(trad. ital: *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, 1979, Etas Libri)
- Lambert, S.C., Montemari, M. (2017) Business Model Research: From Concepts to Theories *in International Journal of Business and Management* 12(11), October
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., and van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13
- Chen, L., Danbolt, J., Holland, J. (2014), Rethinking bank business models: the role of intangibles (2014), *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27 No. 3, pp. 563-589.
- Reborá G. (2003), *Le risorse intangibili e il valore della banca* (2003), *Liuc Papers*, n.125.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., and Deimler, M. S. (2009). Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. *Boston Consulting Group*, (December), 9
- Llewellyn D.T. (2013), "Fifty years in the evolution of bank business models", in AA.VV, *50 years of money and finance: lessons and challenges*. Suerf 50th anniversary volume, Vienna, pp. 319-354

- Low e Kalafut Cohen (2002)
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92
- McGrath, R., 2010. Business models: a discovery driven approach. *Long Range Planning* 43, 247–261
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California management review*, 42(4), 55-69
- Mahadevan, B. (2004). A framework for business model innovation
- Markides C. (2006), Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23,19-25
- Markides, C., and Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *The academy of Management executive*, 18(3), 22-36
- Markides, C. (2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us?. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323
- Massa, L. and Tucci, C. (2014). *Business model innovation*. In: The Oxford Handbook of Innovation Management edited by Mark Dodgson, David Gann and Nelson Philips, Oxford: Oxford University Press
- Mintzberg, H., and Waters, J. A. (1985). Of Strategies , Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272
- Mitchell, D., and Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15-21
- Mitchell, D. W., and Bruckner Coles, C. (2004b). Establishing a continuing business model innovation process. *Journal of business strategy*, 25(3), 39-49
- Morris, M., Schindehutte, M., and Allen, J. (2005). The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735
- Mottura P. (2007), Banche. Strategie, organizzazione e concentrazione, Egea, Milano.
- Murthy V.e Mouritsen J. (2011), “The performance of intellectual capital: Mobilising relationships between intellectual and financial capital in a bank, *Accounting Auditing & Accountability Journal* 24(June):622-646,
- Mustafa R. and Werthner H. (2008), A Knowledge Management Perspective on Business Models, *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, vol.8 n.5
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 1–43
- Osterwalder, A., Pigneur, Y.(2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, New Jersey (trad. Ital.: Creare modelli di business. Un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide, Edizioni FAG Milano 2017)
- Poole, M. S., van de Ven, A. H., Dooley, K., and Holmes, M. E. (2000). *Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research*. Oxford University Press
- Porter M.(1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 19
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 64 -78
- Richardson, J. 2008. The business model: An integrative framework for strategy execution, *Strategic Change*, 17(5/6), 133-144
- Reborra G. (2003), Le risorse intangibili e il valore della banca (2003), *Liuc Papers*, n.125
- Roengpitya R., Tarashev N., Tsatsaronis K. (2014), I modelli di business delle banche, *Rassegna trimestrale BRI*, dicembre
- Saebi, T., and Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33, 201-213
- Saebi, T., Lien, L., and Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long range planning*, 50(5), 567-581

- Sandström, C., and Osborne, R. G. (2011). Managing business model renewal. *International Journal of Business and Systems Research*, 5(5), 461-474
- Santos, J., Spector, B., and van der Heyden, L. (2009). *Toward a theory of business model innovation within incumbent firms* (Working Paper No. 16). Fontainebleau, France: INSEAD
- Seddon, P., and Lewis, G. (2003). Strategy and business models: What's the difference?. *PACIS 2003 Proceedings*, 17
- Shafer, S. M., Smith, H. J., and Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207
- Sheehan, N. T., and Stabell, C. B. (2007). Discovering new business models for knowledge intensive organizations. *Strategy & Leadership*, 35(2), 22–29
- Stieglitz, N., and Foss, N. J. (2015). Business Model Innovation: The Role of Leadership. In Foss, N., and Saebi, T. (Eds.) *Business Model Innovation the organizational dimension* (pp. 104–122). Oxford: Oxford University Press
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194
- Teece D.J. (2018). Business models and dynamic capabilities, *Long range Planning*, Vol. 51, Issue1, February 2018, 40-49
- Teece D. J., Pisano G. e Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509–533.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., and Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: How to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4, 259-276
- management. *International journal of operations & production management*, 22(2), 195-219
- Warnier V., Lecocq X, Demil B. (2012), Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur, *Entreprendre & Innover*, 1, p. 27- 37
- Winterhalter, S., Zeschky, M.B. and Gassmann, O. (2016). Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective, *R&D Management*, 46 (3), 464-479
- Zott, C., and Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18, 181-199
- Zott, C., and Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26
- Zott, C., and Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216–226
- Zott, C., Amit, R., and Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042
- Zott, C., and Amit, R. (2015). Business Model Innovation: Toward a Process Perspective. In *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation* (pp. 395-406). Oxford: Oxford University Press.

PARTE 2: BUSINESS MODEL ANALYSIS E RISCHIO STRATEGICO

- AIIA (2018), Associazione Italiana Internal Auditors, *Business Model Analysis and Role of Internal Audit*, aprile.
- Banca d'Italia (2013), Circolare n. 285, aggiornamento del 17-12-2013.
- BCBS (2009), Basel Committee on Banking Supervision, *Range of practices and issues in economic capital frameworks. Technical Report*, Bank for International Settlements, marzo
- CEBS (2006), *Committee of European Banking Supervisors*, Guidelines on the Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2, gennaio
- Chaffai, M., Dietsch, M. (2013), Modelling and measuring business risk and the resiliency of retail banks, Bundesbank Discussion Paper, n.35
- Chockalingam, A., Dabadghao, S., Soetekouw, R. (2018,) "Strategic risk, banks, and Basel III: estimating economic capital requirements", *The Journal of Risk Finance*, vol. 19, n. 3
- COSO (2017), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance*, giugno.
- Di Antonio, M. (2018), "I modelli di business nel settore bancario: un'analisi da ripensare", *Bancaria*, 1
- Di Antonio, M. (2019), "Il rischio strategico nelle banche: un framework concettuale", *Bancaria*, 9
- Doff, R. (2008), "Defining and measuring business risk in an economic-capital framework", *The Journal of Risk Finance*, vol. 9, n. 4
- EBA (2014), European Banking Authority, Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)
- FSA (2011), Financial Services Authority, "The failure of the Royal Bank of Scotland", dicembre
- Lorange, P. (1980), *Corporate planning. An executive viewpoint*, Prentice-Hall
- McConnell, P. (2016), *Strategic risk management*, Risk Books, London
- Aas, K. et al. (2005), Risk capital aggregation, SAMBA/40/05, Norwegian Computer Centre, Oslo
- AIIA (2018), Associazione Italiana Internal Auditors, *Business Model Analysis and Role of Internal Audit*, aprile.
- Doff, R. (2004), "Economic capital en Risikobeheer bij Banken, NIBE-SVV
- Doff, R. (2008), "Defining and measuring business risk in an economic-capital framework", *The Journal of Risk Finance*, vol. 9, n. 4
- Kaplan, R. S. e Mikes, A. (2012), "Managing risks: a new framework", in *Harvard Business Review*, giugno.
- Knight, F.H. (1933), *Risk, Uncertainty and Profit*, University of London, London
- Kolmogorov, A. N. (1933), *Concetti fondamentali del Calcolo delle Probabilità (Grundbegriffe der Wahrscheinlichkeitsrechnung)*
- McConnell, P. (2016), *Strategic risk management*, Risk Books, London
- Poli, R. (2019), *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, Egea
- Schroeck, G. (2002), *Risk management and value creation in financial institutions*, Wiley, New York
- Van der Heijden, K. (1996), *Scenarios: the Art of Strategic Conversation*, Wiley, New York
- Ziak, E. et al. (1996), "RAROC at bank of America: from theory to practice", *Journal of Applied Corporate Finance*, summer

PARTE 3: IDENTIFICAZIONE DI RUOLI E RESPONSABILITÀ NELL'AMBITO DELLA GESTIONE E DELL'ANALISI DEL MODELLO DI BUSINESS

- Banca d'Italia, 2013, Disposizioni di vigilanza per le banche, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Titolo IV;
- Banca d'Italia, 2013b, Disposizioni di vigilanza per le banche, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Capitolo 3, Allegato C – Il risk appetite framework;
- Banca d'Italia, Cir. n. 269/07.05.08 – 10° Aggiornamento del 19 Luglio 2018

- Banche e finanza dopo la crisi: lezioni e sfide, Lectio magistralis del Governatore della Banca d'Italia Ignazio Visco, Roma, 16 Aprile 2018;
- Bank for International Settlements, 2008.
- Baravelli M, (2015) – Dalla crisi al rilancio economico: evoluzione dei modelli di business delle banche italiane. Il ruolo del cambiamento organizzativo - Costi e Business, Le nuove sfide dell'efficienza in banca, 14,15 ottobre 2015;
- Baravelli. M, (2003), Strategia e organizzazione della banca, Egea.
- Baravelli.M, ABI, 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;
- Baravelli.M, Di Antonio.M, Il nuovo modello di regolamentazione: come cambia la pianificazione strategica in banca, Bancaria 2018;
- BCBS, 2015, Principles for effective corporate governance, which can be found at: <http://www.bis.org>;
- Bce (2016), Financial Stability Review, maggio;
- BCE, (2018), Guide to fit and proper assessments, Updated in May 2018 in line with the joint ESMA and EBA Guidelines on suitability
- Di Antonio M., (2018) - I modelli di business nel settore bancario: un'analisi da ripensare, in Bancaria, 2018;
- Direttiva n. 2014/59/UE, cd. BRRD, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0059&from=IT>, (accessed 15 May 2014)
- Eba (20119), Orientamenti in materia di esternalizzazione, EBA/GL/2019/02, 25 Febbraio 2019;
- Eba (2015), Overview of the Potential Implications of Regulatory Measures for Banks' Business Models, Eba Report, 9 febbraio. Guidelines on Common Procedures and Methodologies for the Supervisory (Srep), 19 dicembre 2014;
- EBA/GL/2017/11, 26 September 2017, Final Report Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU;
- EBA/GL/44, London, 27 September 2011, Guidelines on internal governance;
- Efma (2016), Innovation in Retail Banking. The Emergence of New Banking Business Models, Efma and EdgeVerve Systems Limited, ottobre;
- Enriques. L, Banca Impresa Società, 2017, n.1 - Il ruolo dei consigli d'amministrazione delle società quotate italiane nell'era della disruptiva innovation;
- Enterprise Risk Management, Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks in COSO, February 2018;
- European Central Bank (ECB), Report on declared time commitment of non-executive directors in the SSM, August 2019;
- Esa, JOINT COMMITTEE REPORT ON RISKS AND VULNERABILITIES IN THE EU FINANCIAL SYSTEM, AUTUMN 2019 – 12 september 2019;
- Fsa (2009), Turner Review. A regulatory response to the global banking crisis, March, London;
- Financial Stability Board (FSB), 2013a, Thematic Review on Risk Governance, Peer Review Report, 12 February, https://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_130212.pdf (accessed 13 february 2019)
- Financial Stability Board (FSB), 2013b, "Principles for An Effective Risk Appetite Framework", 18 novembre, https://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_131118.pdf (accessed 4 October 2019).
- G. Chionsini, Head of Statistics, European Banking Authority, Convegno: "La declinazione del principio di proporzionalità in ambito bancario: problemi e prospettive" – Napoli, 12 ottobre 2018;
- G. Sala, Vice Capo del Servizio Supervisione Bancaria 2, Banca d'Italia, Convegno: "LA DECLINAZIONE DEL PRINCIPIO DI PROPORZIONALITÀ IN AMBITO BANCARIO: PROBLEMI E PROSPETTIVE, Napoli, 12 ottobre 2018;
- G. Torriero, Vdg ABI, "Proporzionalità ed efficienza", Napoli, 12 Ottobre 2018, LA DECLINAZIONE DEL PRINCIPIO DI PROPORZIONALITA' IN AMBITO BANCARIO: PROBLEMI E PROSPETTIVE;
- Guida alle ispezioni in loco e alle indagini sui modelli interni, Settembre 2018, Banca Centrale Europea (BCE);
- Il sistema bancario italiano: situazione e prospettive, Carmelo Barbagallo, Capo del Dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, Roma, 24 marzo 2018;
- Lugaresi. S, BMA, RAF and Recovery Plan – Tendenze Recenti a Londra (EBA) e Francoforte (SSM), in Unione Bancaria e Basilea 3 - Roma, Palazzo dei Congressi, 15 giugno 2017;
- M. Coppola, S. Costanza, 2015, Bancaria, Il nuovo Meccanismo di vigilanza unico. Quali implicazioni per le banche;
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S.,1998, "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". Academy of Management Review, 23, 2.
- Omarini A., (2013) - Modelli di business, strategie e gestione delle banche, in Bancaria, 3;

- Osservatorio sul ruolo del Risk Manager realizzato da RiskGovernance, centro di ricerca, formazione e consulenza sui temi del risk management e risk governance del Politecnico di Milano, Anra e Risk Governance, 2015;
- P. Schwizer, A. Carretta, V. Farina, "Risk culture and banking supervision", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 25 Issue: 2, pp.209-226;
- P. Schwizer, Banca Impresa Società, Fascicolo 1, 2015 - Le nuove regole di corporate governance e dei controlli interni: quale impatto sulla gestione delle banche?;
- P. Schwizer, Gli esami non finiscono mai. Il nuovo Fit & Proper Test per gli amministratori bancari alla prova della fattibilità, *Bancaria*, Marzo 2017;
- P. Schwizer, M.G. Soana, D. Cucinelli, The advantages of board diversity: an empirical analysis on the Italian market, *Bancaria*, 2012;
- P. Schwizer, "I nuovi requisiti, di idoneità degli amministratori", *Unione Bancaria e Basilea 3 - Risk & Supervision 2017*
- P. Schwizer, "Amministratori e sindaci: quali nuove competenze?", Milano, 27 febbraio 2018, Centro Svizzero;
- P. Schwizer, Survey: il ruolo del CdA in materia di strategie di lungo periodo e informativa non finanziaria; *Integrated Governance Conference, Nedcommunity-Methods – Milano*, 19 Giugno 2018, Palazzo Turati, Via Meravigli, 9 B;
- R. Masera, Ordinario di Politica Economica, Università degli Studi G. Marconi, Convegno: "La Declinazione Del Principio Di Proporzionalità In Ambito Bancario: Problemi E Prospettive, Napoli, 12 ottobre 2018;
- S. Cosma, R. Ferretti, E. Gualandri, A. Landi, V. Venturelli (2016), I modelli di business delle banche: letteratura, nuove regole e implicazioni strategiche in *Bancaria*, 12;
- S. Mazzù, E. Diquattro, G. Vaccarella, *Bancaria*, Febbraio 2014, L'applicazione del principio di proporzionalità nel nuovo Sistema dei controlli interni bancari;
- Senato della Repubblica Sesta Commissione permanente (Finanze e Tesoro), Indagine conoscitiva per l'istruttoria delle proposte legislative dell'Unione europea in materia creditizia - "Pacchetto bancario", Audizione di Giuseppe Lusignani, Università degli studi di Bologna e Prometeia, Luglio 2017;
- UNIONE EUROPEA (2006b), "Direttiva 2006/49/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo del 14 Giugno 2006 relativa all'adeguatezza patrimoniale delle imprese di investimento e degli enti(rifusione)", *Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea*, 30 Giugno 2006, pp, 201-255;
- Vacca C., Sibilio N.I. Cosmano L. Soprano. P, (2016) - «Banking business models, the challenge of sustainability», in *Bancaria*, 4

5 INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 – Numero di contributi della letteratura sui BM e sui BMI	12
Figura 2 - I tre principali elementi della business idea	26
Figura 3 - Gli elementi della formula imprenditoriale	27
Figura 4 - Circuiti di successo della formula imprenditoriale	27
Figura 5 - Modello di business quale combinazione tra strategia e struttura	29
Figura 6 - I quattro blocchi del paradigma ASOP.....	29
Figura 7 - Il sistema delle performance del modello di business	30
Figura 8 - Modelli di business e modelli di management	34
Figura 9 - Le fonti di creazione di valore negli e-business	37
Figura 10 – Relazioni fra capacità dinamiche, modello di business e strategia	40
Figura 11 - Disegno, finanziamento e implementazione del modello di business.....	41
Figura 12 - Relazioni di interdipendenza tra componenti intangibili e componenti tangibili-finanziarie.....	42
Figura 13 - Il modello RCOV	43
Figura 14 - Il modello CANVAS.....	45
Figura 15 - Epicentri delle idee di innovazione dei BM.....	46
Figura 16 - Possibili sovrapposizioni fra strategia e modello di business	47
Figura 17 - Relazioni sequenziali tra BM e strategia	48
Figura 18 - Pianificazione, cambiamento e implementazione del modello di business.....	48
Figura 19 – Modelli di business, strategie di routine e strategie radicali	49
Figura 20 - Il ciclo deduttivo- induttivo del modello di business.....	53
Figura 21 - Classificazione del capitale intellettuale	54
Figura 22 - Relazioni tra componenti intangibile, tangibile e performance	54
Figura 23 - Struttura finanziaria, modelli di risk management e performance.....	60
Figura 24 - Relazioni tra teoria, pratica e normativa sul modello di business	61
Figura 25 - SREP e componenti del BM secondo il paradigma ASOP	62
Figura 26 - Il ruolo della pianificazione strategica nell’ambito del RAF	75
Figura 27 - Apprendimento supervisionato: suddivisione del dataset in informazioni di training, validation e testing	88
Figura 28 – Architettura di una rete neurale artificiale multistrato applicata alla peer analysis bancaria	89
Figura 29 – Accuratezza del modello ANN MLP addestrato alla classificazione delle banche italiane	90
Figura 30 - Dimensioni di approfondimento (Domanda 16)	97
Figura 31 – Documenti in cui è presente l’analisi formalizzata del business model (domanda 15).....	98
Figura 32 – Dimensioni di analisi approfondite (Domanda 17)	98
Figura 33 – Dimensioni di analisi approfondite (Domanda 17)	99
Figura 34 - Relazione tra dimensioni di analisi (Domanda 17).....	100
Figura 35 – Profili qualitativi per cui viene espressa una valutazione esplicita (Domanda 18).....	100
Figura 36 – Peer Group per business model analysis (Domanda 19)	101
Figura 37 – Cambiamenti indotti dall’introduzione della BMA nello SREP (Domanda 20)	102
Figura 38 – Importanza attribuita alle fasi della pianificazione strategica (Domanda 21).....	103
Figura 39 – Importanza e qualità ante SREP (Domanda 21)	103
Figura 40 - Importanza e qualità post SREP (Domanda 21)	104
Figura 41 – Banche di minori dimensioni – Importanza e qualità (Domanda 21)	104
Figura 42 – Criticità del processo di pianificazione strategica (Domanda 22)	105
Figura 43 - Importanza attribuita ai fattori di rischio nella valutazione del rischio strategico	116
Figura 44 - Metodologie utilizzate per valutare il rischio strategico	116
Figura 45 - Metodologie utilizzate per valutare il rischio strategico	117
Figura 46 - Presidi a fronte dei rischi di natura strategica (domanda 29) – campione di 14 Istituti	118
Figura 47 - Metodologia di calcolo del Business Risk di una banca italiana	121
Figura 48 – Le schede key questions and risk: un esempio (valutazione del rischio di posizionamento strategico)	122
Figura 49 – La risk event card (esempio dei rischi relativi al conseguimento degli obiettivi strategici di ottimizzazione della supply chain)	123

Figura 50 – Analisi di impatto degli eventi di rischio	123
Figura 51 - Il processo per il calcolo del Ebit@Risk	130
Figura 52 - Un esempio di scomposizione di flussi di ricavo in parametri interni di rischio.....	132
Figura 53 - Esempio di cono di volatilità componente di ricavo/costo	133
Figura 54 - Modello di generazione del rischio strategico.....	134
Figura 55 - Modello di classificazione del rischio strategico	135
Figura 56 - Modello di valutazione e governo del rischio strategico.....	139
Figura 57 - Aree di contatto tra risk management e planning.....	162
Figura 58 –Remuneration framework	170
Figura 59 - Modello di business e coordinamento aziendale	181

6 INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 – Definizioni di modello di business e componenti.....	15
Tabella 2 – Alcune definizioni del concetto di innovazione del modello di business	18
Tabella 3 - Componenti del modello di business, Pillar e Building block.....	22
Tabella 4 – Le citazioni più frequenti sui modelli di business	23
Tabella 5 - Building block e componenti dei modelli di business	24
Tabella 6 - Modelli di management stilizzati e loro componenti	35
Tabella 7 - I nove elementi di base del CANVAS	45
Tabella 8 - Principali definizioni di rischio strategico e di rischio di business	109
Tabella 9 - Definizione di strategic risk e business risk da parte di alcune banche europee.....	113
Tabella 10 - Il conto Economico di budget e Piano	131