

**AIFIRM Regione Lazio**  
**Business model e SREP: ruolo del CRO e del CFO**  
**8 Giugno 2018**

**Modelli di business bancari e SREP.**  
**I punti di vista del Management e della Vigilanza:**  
**quali convergenze?**

**Maurizio Baravelli**

Ordinario di Economia e gestione della banca(modelli di business e organizzazione).

Dipartimento di Management

Università La Sapienza

Con questa relazione intendo presentare gli obiettivi, le idee e i contenuti del progetto di ricerca sull'evoluzione dei modelli di business bancari che stiamo svolgendo presso il Dipartimento di Management della Sapienza, ricerca da me coordinata, ma al tempo stesso vorrei proporre, grazie ai primi risultati conseguiti fino ad oggi dalla ricerca stessa, una serie di riflessioni che si prestano alla discussione del tema di questo Convegno che riguarda, in particolare, le relazioni tra modelli di business e CRO e CFO.

Evidenzierò soprattutto le problematiche da chiarire e qualche indicazione di condotta.

Credo che sia importante un confronto tra Università e Operatori bancari sia perché la ricerca possa avere ricadute utili per la pratica sia perché ampliare il confronto è senz'altro necessario per affrontare una problematica come quella dei modelli di business bancari dove credo appare anzitutto necessario condividere il quadro concettuale di fondo e, per usare un termine forse un po' azzardato, una possibile «teoria dei business model» applicata al settore bancario e finanziario.

Questo quadro concettuale, allo stato attuale, ha confini incerti, né, a maggior ragione, possiamo di dire di disporre oggi di una «teoria dei business model bancari», ammesso che mai si possa giungere ad una teoria; ciononostante credo che si debba andare in tale direzione, accelerando la precisazione del quadro concettuale generale, da condividere, perché da esso non si può prescindere al fine di passare dal piano teorico a quello operativo senza incertezze, confusioni e contrasti, sebbene sia in ogni caso necessario, probabilmente, accettare tutta una serie di approssimazioni.

Entrando nei contenuti, questa relazione vuole evidenziare soprattutto gli aspetti di soggettività/incertezza impliciti nella regolamentazione dello SREP.

Le approssimazioni definitorie del modello di business rendono lecito la messa in discussione del nuovo paradigma di vigilanza per una serie di motivi che riferirò in questa relazione e che sono discussi in due articoli scritti con il collega Marco Di Antonio di prossima pubblicazione su *Bancaria* (*Regolamentazione e strategie bancarie. Parte Prima. Verso un nuovo modello regolamentare. Quali «effetti collaterali»?; Regolamentazione e strategie bancarie. Parte Seconda. Come sta cambiando la funzione di P&C nelle banche.*)

Come cercherò di mostrare, lo SREP fa riferimento al paradigma ASOP. Questo aiuta a decidere ma non può essere considerato un modello deterministico; infatti, esso lascia aperto il problema del rischio imprenditoriale perché le decisioni sono sempre discrezionali.

Al di là degli aspetti metodologici, che vanno chiariti – come la scelta delle variabili del MB - occorre anche interrogarsi sulle competenze di chi valuta: il punto di vista del Management e quello della Vigilanza sono convergenti?

E proprio perché la condivisione del quadro concettuale è di grande importanza, per una serie di motivi che questa relazione intende chiarire, il titolo della mia relazione è « **Modelli di business bancari e SREP. I punti di vista del Management e della Vigilanza: quali convergenze?»**».

Un aspetto del confronto certamente di grande interesse, alla luce dello SREP, riguarda appunto le relazioni fra, da un lato, il regolatore/supervisore e, dall'altro lato, le banche.

Mi riferisco al Management perché il governo dei BM spetta in primis al Management; ma è opportuno distinguere tra l'Organo di indirizzo e l'Alta Direzione e più in particolare fra DG e Responsabili di Business.

Comunque, appare del tutto evidente che al modello di business debbano riferirsi non solo le funzioni di controllo ma anche tutte le altre funzioni aziendali.

## Ricerca Sapienza sui modelli di business bancari

La Ricerca Sapienza si propone anzitutto di approfondire il quadro teorico dei modelli di business applicato al settore bancario secondo una metodologia di analisi che combina gli aspetti qualitativi con quelli quantitativi.

In particolare si propone di verificare:

- a) come stanno cambiando i modelli di business nelle singole aree di affari (business idea; fattori qualitativi competitivi; performance; rendimento/rischio) e le prospettive di nuovi business
- b) come stanno cambiando le strategie di portafoglio e le logiche di gestione della diversificazione
- c) qual è la rilevanza degli «intangibile» rispetto ai «tangibile» per il successo dei modelli di business
- d) qual è l'influenza dei Responsabili di business nel governo/cambiamento dei modelli di business e il ruolo delle altre funzioni aziendali
- e) quali sono gli effetti dello SREP sull'economia: la regolamentazione sostiene il rilancio della crescita?

- ① Cosa sappiamo e non sappiamo dei modelli di business bancari?
- ② Disponiamo di una solida «teoria» dei business model bancari?
- ③ Quali relazioni fra teoria e pratica?
- ④ SREP e applicazione operativa della BMA: quale convergenza tra il punto di vista del Management e quello della Vigilanza?
- ⑤ Quali criticità dello SREP nella valutazione dei business model bancari?

Cosa sappiamo e non sappiamo  
dei modelli di business bancari?

# 1. MODELLI DI BUSINESS STILIZZATI

Esiste da tempo un'ampia e articolata letteratura che descrive sul piano qualitativo i modelli di business bancari stilizzati, specificando i relativi assetti strategico-organizzativi, i fattori di successo competitivi, la loro evoluzione e i fattori di rischio (es: retail; corporate, private, multinational).



Questa letteratura ha teorizzato i «modelli di business» sulla base di verifiche qualitative che richiedono la raccolta di informazioni dettagliate di cui si può disporre solo tramite l'osservazione diretta sul campo e non certamente tramite i bilanci e le informazioni pubbliche.

La definizione e descrizione dei MB stilizzati consentono di elaborare sistemi concettuali, linguaggi e rappresentazioni che entrano nella dialettica aziendale e funzionano come «modelli di riferimento» nella elaborazione del pensiero strategico e organizzativo.

Queste ricerche vanno continuamente aggiornate perché i «modelli effettivi» se ne discostano con varianti che li modificano e innovano.

Si tratta di ricerche impegnative che richiedono la collaborazione delle banche.



## 2. FATTORI QUALITATIVI E PERFORMANCES?

Le relazioni tra fattori qualitativi e performance sono scarsamente indagate.


Negli ultimi anni prevalgono le ricerche empiriche quantitative (sono oramai una moda) che utilizzano i bilanci bancari con l'obiettivo di identificare in particolare i livelli di rischiosità/rendimento.

Queste ricerche sembrano guardare soprattutto alle esigenze conoscitive della Vigilanza e meno a quelle del Management.

Si osserva una scarsa integrazione tra gli approcci microeconomici e quelli aziendalistici. Si ritiene erroneamente che vi sia una separazione fra «approccio economico» e «strategic management».

**Tuttavia:**

- a) I modelli concettuali e le variabili qualitative sono necessarie per interpretare correttamente quelle quantitative.
- b) Le confusioni terminologiche non giovano al progresso delle conoscenze.
- c) Le categorie identificate da tali ricerche - proprio perché trascurano i fattori qualitativi - non sono «modelli di business».

 La cluster analysis, senza una guida concettuale aziendalistica sui BM, produce risultati di limitato interesse per il Management e sono distorsivi qualora utilizzati dalla Vigilanza.

### 3. COMPLESSITA' DEL MODELLO DI BUSINESS E INTERRELAZIONI

**Le ricerche empiriche quantitative sui BM, utilizzando i bilanci bancari consolidati, riguardano sostanzialmente la corporate strategy.**

Il valore creato dalla «corporate strategy» è determinato dal posizionamento simultaneo della banca nei confronti di tutti i «mercati» in cui opera, ma non consente di conoscere il valore creato dalle singole attività.

Esse lasciano in ombra la struttura del portafoglio strategico e quindi:


- **non forniscono informazioni sulle performance (rischi/rendimenti) delle attività nelle singole aree di business (retail, corporate, private, ecc.);**
- **non chiariscono le modalità di gestione della diversificazione.**

Nella banca multibusiness le caratteristiche del «modello imprenditoriale» riguardano anche le interrelazioni e le modalità della loro gestione che possono essere un fattore sia competitivo sia di creazione di valore.

## 4. ANALISI DEI MODELLI DI BUSINESS

La letteratura strategica ha mostrato da tempo come alla base di ogni «modello imprenditoriale» vi sia una vision, una sua concettualizzazione, in altri termini un'idea di fondo che ne rappresenta la sintesi.

**La «business idea» è l'anima del modello di business.**



Un obiettivo prioritario della BMA dovrebbe essere la discovery della «business idea» che deve mostrare la sua coerenza intrinseca anzitutto sul piano concettuale cioè deve sottendere un disegno imprenditoriale logicamente coerente (come si costruiscono i vantaggi competitivi e come si genera la redditività) prima ancora che sostenibile fattivamente.

Le ricerche quantitative non ci dicono quali sono le «idee di business» sottostanti e come queste vengono attuate più o meno efficientemente e qual è il loro profilo competitivo.

La «business idea» combina i target di clientela, la *value proposition*, i prodotti/servizi offerti, le politiche di marketing e distributive, il modello tecnologico- organizzativo (R.Normann)

## 5. LO SREP ATTINGE AMPIAMENTE ALLA LETTERATURA STRATEGICA...

... MA MOLTI ASPETTI RESTANO DA CHIARIRE  
SUL PIANO SOPRATTUTTO METODOLOGICO



Il quadro normativo dello SREP non fornisce una definizione di modello di business.

Questa indeterminatezza, tra l'altro, non agevola le banche nel darsi uno schema di riferimento comune nelle relazioni con la Vigilanza.

Lo SREP indica un insieme di variabili in modo poco sistemico; si potrebbe dire addirittura disordinato, con sovrapposizioni concettuali e semplificazioni che rivelano l'assenza di un organico «modello di componenti».

I confini definitivi restano incerti facendo trasparire una certa arbitrarietà/soggettività nella scelta delle componenti.

Va comunque rilevato che il modello di analisi del business model (BMA) fatto proprio dall'EBA fa riferimento al paradigma ASOP in quanto elenca tre categorie di variabili qualitative riconducibili all'ambiente, alla strategia e all'organizzazione.

**All' ambiente** lo SREP fa riferimento 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).

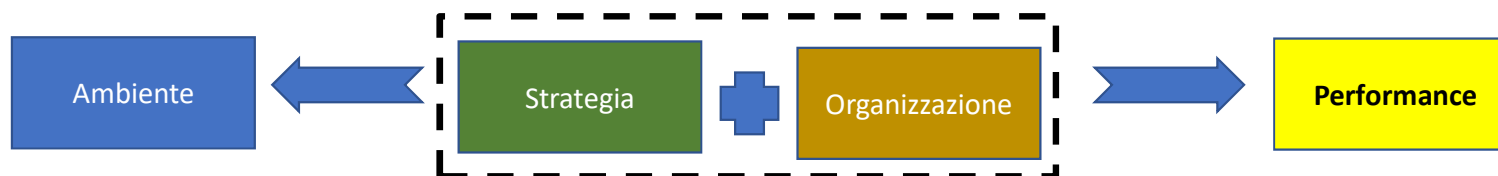
**La strategia** viene declinata dallo SREP sulla base di un'ampia articolazione di profili strategici: le linee di business e di produzione principali; le aree geografiche di operatività; i piani strategici e le linee di business che si intendono incrementare; i cambiamenti senza modifiche dei piani 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.

**Quanto al modello organizzativo**, lo SREP prevede 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.

## A BMA: QUALE METODOLOGIA? IL PARADIGMA ASOP?

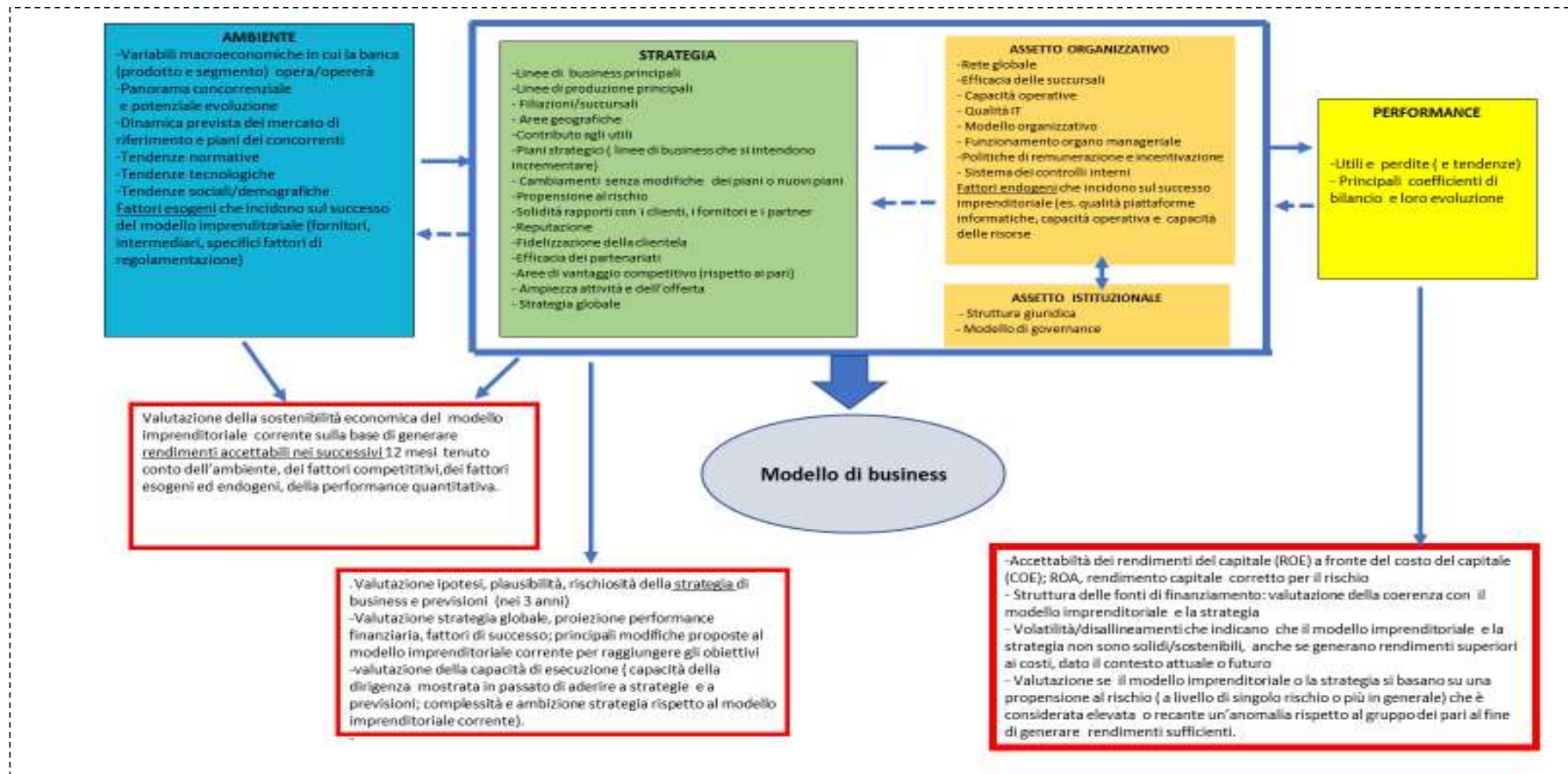
La BMA prevista dallo SREP pare riferirsi al paradigma ASOP elaborato dallo *strategic management*. Il paradigma ASOP è stato adottato dalla Vigilanza della Banca d'Italia fin dai primi anni Novanta.

### ASOP: Ambiente - Strategia-Organizzazione-Performance



Nel paradigma ASOP il concetto di «modello di business» può essere associato al concetto di «assetto strategico- organizzativo» che crea valore (performance) grazie alla sua coerenza interna ed esterna con l'ambiente.

**VERIFICA DELLE COERENZE:** le performance riflettono un doppio rapporto di coerenza, per cui un andamento non soddisfacente delle performance comporta interventi sia sulla relazione strategia-ambiente sia sulla relazione strategia-assetto organizzativo o su entrambe le relazioni. **RILEVANZA DEL RISCHIO STRATEGICO E ORGANIZZATIVO** (debolezza esterna ed interna)



Nelle caselle ASOP sono riportate le componenti del modello imprenditoriale. Il principio della coerenza tra strategia e ambiente e tra assetto organizzativo e strategia non è richiamato esplicitamente dallo SREP, ma lo si ricava dallo stesso quadro regolamentare che indica la sequenza delle variabili da valutare.

**SREP: «MODELLO IMPRENDITORIALE» E «STRATEGIA»**



24

Lo SREP distingue tra «modello di business» e «strategia».

Lo SREP considera il modello di business come il risultato della strategia; cosicché cambiando la strategia si modifica il modello di business.



## LA FORMULA FINANZIARIA DEL BUSINESS MODEL: PROBLEMI DI IDENTIFICAZIONE

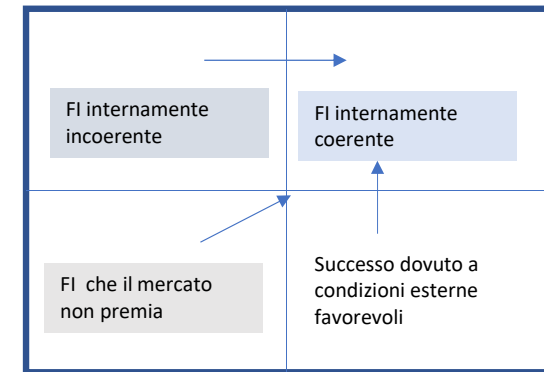
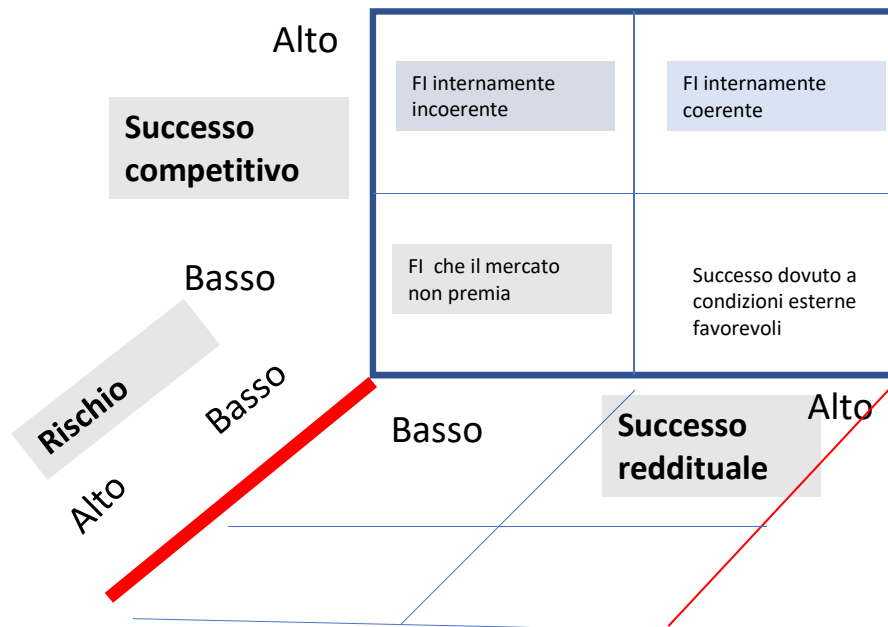
Il «modello di business» ha tra le sue componenti una «formula interna» di funzionamento economico- finanziario e di risk management che lo caratterizza in modo più o meno distintivo e ne regola gli equilibri gestionali.

«modello strategico-organizzativo» +  
«formula economica- finanziaria e di risk management»

Questa «formula» deve poter essere identificata e quindi esplicitata insieme alle componenti strategiche e organizzative per verificarne il contributo alle performance e alla sostenibilità.

## MODELLI DI BUSINESS, CONCORRENZA E RISCHIO

Le metodologie elaborate dallo *strategic management*, con opportuni adattamenti, offrono interessanti indicazioni per la valutazione dei modelli di business bancari.



Revisione della «formula imprenditoriale e percorsi di riallineamento a condizioni di successo (V.Coda)

## D CONFRONTI CON I PEER GROUP

Come le Autorità di Vigilanza costruiscono i peer group? Con quali criteri?

Quali sono le banche componenti?

I peer group dovrebbero «identify the good practices»: ma in cosa consistono?

I cluster delle ricerche sui bilanci sono scarsamente significativi e non consentono confronti soprattutto competitivi perché si riferiscono a banche e gruppi bancari di contesti eterogenei e non operanti sugli stessi mercati.

I cluster delle ricerche sui bilanci si differenziano dalla definizione di «gruppo strategico» (imprese che adottano le stesse o simili strategie) che fa riferimento a variabili qualitative (Hunt,1972): gruppo di imprese altamente simmetriche rispetto a grado di integrazione verticale, grado di differenziazione dei prodotti, organizzazione formale, sistemi di controllo, sistema di premi/punizioni del personale...

Va anche considerato che per identificare i «gruppi strategici» attraverso le verifiche empiriche occorre disporre di informazioni sulle caratteristiche qualitative della struttura del sistema bancario al fine di 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.

*Altrimenti: ...strategic groups are an artefact of the methodology employed...*  
(G. Leask & D. Parker)

## RUOLO DELLA FUNZIONE FINANZIARIA E DI RISK MANAGEMENT

**1.** La funzione Finanziaria e la funzione di Risk management concorrono all'attuazione e al monitoraggio del «modello di business» ma esse stesse...

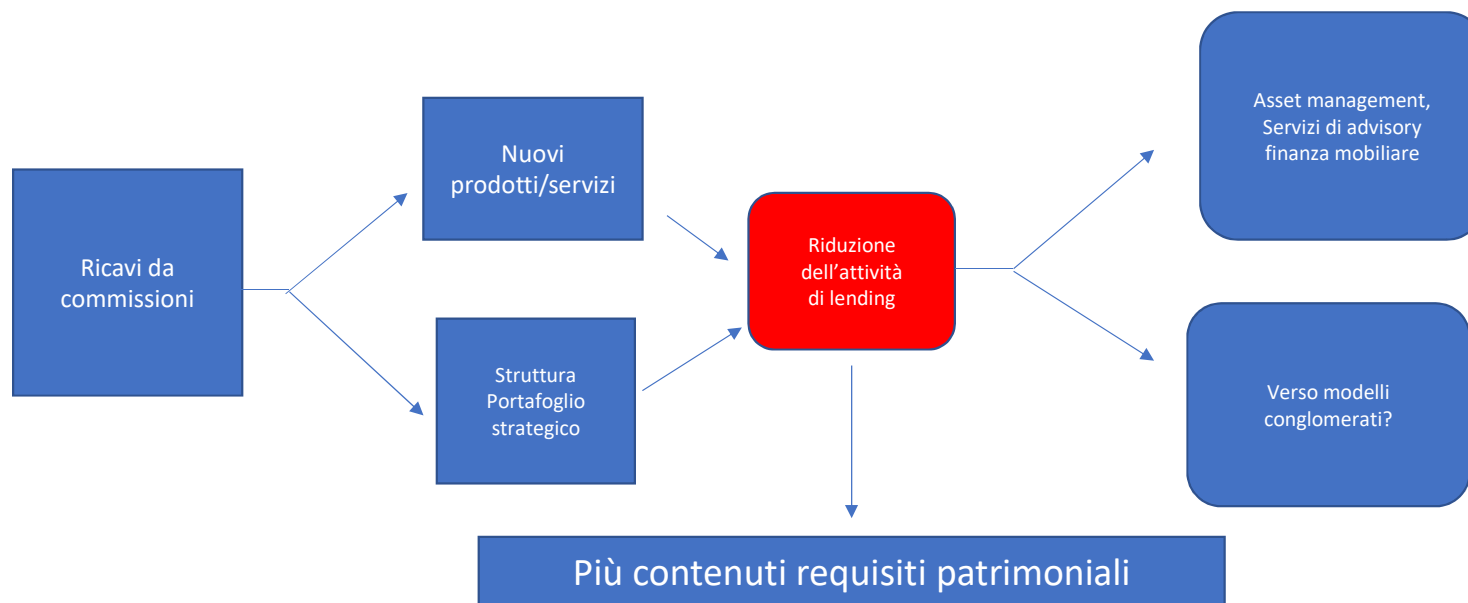
... creano valore trovando le migliori soluzioni pro-tempore nel realizzare le compatibilità economico-finanziarie del modello di business.

**2.** Occorre sviluppare la ricerca sul rischio di «modello di business» e sul «rischio strategico». Si è sempre osservato che si tratta di rischi di non facile analisi e determinazione e quindi non quantificabili...

**3.** La funzione di Risk management e quella Finanziaria dovrebbero tenere sotto controllo il rischio del modello di business...collaborando con la funzione di Pianificazione strategica (le relazioni inter-funzionali e i meccanismi organizzativi che le regolano sono determinanti per il governo del modello di business).

## E MODELLI DI BUSINESS ED ECONOMICITA'

Da alcune verifiche emergerebbe che un maggior peso delle commissioni si accompagna a minori rischi.... ma occorre sempre tener conto della struttura dei portafogli strategici (vi sono attività *fee oriented* anche ad alto rischio).



**NUOVI MODELLI DI BUSINESS:** solo tattica o anche strategia per assecondare l'evoluzione dello scenario finanziario (prospettive di maggiore sviluppo dei mercati) ed economico (trasformazione e innovazione del sistema produttivo; cambiamenti della domanda)?

## ALCUNE CONCLUSIONI:

1. Anzitutto: la BMA e il quadro concettuale dei modelli di business sono certamente utili nel supportare il management nel governo aziendale. Il nuovo modello di vigilanza rafforza queste prassi manageriali; quindi si può affermare che esso svolga, potremmo dire, un ruolo educativo nei contesti aziendali dove esse sono scarsamente presenti.
2. Emergono numerosi problemi interpretativi. Occorre, in ogni caso, disporre di metodologie testate e condivise. La dialettica tra Management e Vigilanza può contribuire al loro miglioramento. E la ricerca, correttamente orientata, può dare un importante contributo.
3. Anche la teoria deve essere perfezionata grazie ad approcci maggiormente interdisciplinari (integrazione fattori qualitativi/quantitativi) soprattutto nelle verifiche empiriche, e ai processi di sperimentazione e apprendimento (relazioni tra teoria e pratica).
4. Visti gli aspetti di criticità, il lavoro da fare è piuttosto ampio e impegnativo. La comprensione della rischiosità dei modelli di business bancari è un obiettivo su cui lavorare ma occorre disporre di un quadro concettuale coerente.

5. Restano, tuttavia, da chiarire diversi aspetti problematici:

- anche con metodologie della BMA perfezionate il giudizio sui modelli di business, sulla loro coerenza e sostenibilità resta legato a decisioni soggettive;
  - in caso di divergenze di valutazione tra management e vigilanza vi è da chiedersi chi abbia maggiori competenze ed esperienze.
6. In sostanza vi è da chiedersi se il nuovo modello di vigilanza non sia troppo invasivo. Nei casi di crisi e di gravi problemi di performance un «approccio direttivo» della Vigilanza può essere giustificato, ma negli altri casi la regolamentazione tende a ridurre le autonomie e a favorire un certo isomorfismo.
7. La visione deterministica della pianificazione - basata sulla dicotomia gerarchica tra «definizione» e «realizzazione» - contrasta con le esigenze di innovazione che richiedono sperimentazione e apprendimento.
8. Le preoccupazioni delle banche a essere compliant ai «modelli di business» validati dal regolatore riducono la libertà del pensiero strategico.
9. Il regolatore deve promuovere i modelli di business che favoriscono il rilancio dell'economia: guardare più al futuro che al passato. E ciò vale soprattutto per la ricerca.



*Grazie dell'attenzione!*

Approfondimenti del contenuto di questa presentazione si può trovare nel mio articolo pubblicato su Banca e Banchieri n.4/2015 «Dalla crisi al rilancio economico: evoluzione dei modelli di business delle banche italiane. Il ruolo del cambiamento organizzativo» e nel già ricordato recente volume «Innovazione, Finanza e Sviluppo», Bancaria Editrice, 2017.