

Modelli di business e modelli manageriali della banca

Dal rischio di business model al rischio strategico. Verso una revisione del framework dei rischi bancari?

Maurizio Baravelli (Sapienza Università di Roma)

Abstract

Il paper riprende gli aspetti teorici che ho trattato nella prima parte del position paper AIFIRM-APB, *Business Model e SREP: il ruolo del CRO e del CFO* e che ho commentato nel Webinar del 9 luglio scorso. Partendo da un quadro definitorio, approfondisco il tema del rischio di modello di business e delle sue relazioni con il rischio strategico. E pongo la questione della revisione del framework dei rischi bancari. In particolare evidenzio come il rischio di modello di business e quello strategico dipendano dal modello di management. Al tempo stesso, ampio spazio è dedicato a illustrare come il rischio di modello di management influenzi la sostenibilità del modello di business. Esamino le ricadute operative del quadro teorico del modello di business e propongo una revisione del processo di pianificazione aziendale. L'intento dell'articolo è quello di avviare un dibattito con l'intervento soprattutto degli specialisti di *risk management*.

The paper takes up the theoretical aspects that I dealt with in the first part of the AIFIRM-APB *position paper, Business Model and SREP: the role of the CRO and the CFO* and which I commented on in the Webinar of last July 9th. Starting from a defining framework, I deepen the theme of business model risk and its relationship with strategic risk. And I raise the question of revising the banking risk framework. In particular, I highlight how the business model and strategic risk depend on the management model. At the same time, ample space is dedicated to illustrating how the management model risk influences the sustainability of the business model. I examine the operational implications of the theoretical framework of the business model and propose a review of the business planning process. The purpose of the article is to start a debate with the intervention of risk management specialists above all.

1. Premessa

Mi è stato chiesto da alcuni amici di AIFIRM di ritornare sul tema degli aspetti teorici dei modelli di business (MB) che ho illustrato nel *position paper* AIFIRM-APB, *Business Model e SREP: il ruolo del CRO e del CFO* e che ho avuto modo di commentare nel Webinar del 9 luglio scorso, con particolare riferimento alla questione delle differenze tra MB e strategia anche al fine di chiarire come il rischio di MB (RMB) si rapporta al rischio strategico (RS).

Lo faccio molto volentieri per due motivi. Anzitutto perché ritengo che il MB sia un concetto, uno strumento e un framework, dipende da come vogliamo vederlo, che deve essere messo al centro del governo aziendale della banca perché aumenta l'efficacia delle prassi manageriali e può generare anche nuovi modelli direzionali. Secondariamente perché la questione del RMB è certamente intrigante nel senso che occorre comprenderne anzitutto l'utilità sia nel definirlo sia nel misurarlo. Nella letteratura però il concetto di RMB, pur essendo menzionato, non è affrontato sul piano operativo né la regolamentazione si è preoccupata di fornirne una definizione mentre definisce il RS. Ed è curioso che il regolatore si preoccupi di definire il RS e non definisca il RMB visto che la *Business Model Analysis* (BMA) riguarda sia la strategia sia il MB. I casi sono due: a) il RMB è considerato non rilevante; b) i due rischi- RS e RMB- si presuppongono coincidenti. Ma vi è in realtà una terza ipotesi: c) non dando una definizione di MB il regolatore si trova ovviamente nell'impossibilità di dire in cosa consiste il relativo rischio. Quindi la questione è da questo punto di vista "sospesa" essendo di natura teorica. Credo quindi utile ritornare all'inquadramento concettuale del MB di cui mi sono occupato nel *position paper* (*Parte 1- Modelli di business: definizioni e componenti. Dalla letteratura aziendale e quella bancaria*, pp.10-66) per riproporre i termini del problema della definizione di RMB e RS e delle loro relazioni fornendone una possibile interpretazione.

Si tratta nondimeno di una questione anche e soprattutto pratica perché sapere se il RMB è un argomento rilevante o meno interessa evidentemente la funzione sia di pianificazione sia di risk management che si trovano a dover prendere una posizione nell'ambito della loro attività a supporto delle decisioni aziendali. In altri termini le banche corrono un RMB senza valutarlo perché non se ne ha una definizione? In questo caso si tratta di un paradosso che deve essere superato. Non può rimanere infatti un argomento indeterminato, in attesa che si trovi una risposta che dovrebbe arrivare, a mio parere, anzitutto dal regolatore. In realtà il nostro *position paper* AIFIRM-APB si è proposto proprio di sviluppare un dibattito su questo aspetto per cui è opportuno ritornare a farvi riferimento anche perché una risposta da parte del regolatore non è ancora arrivata indipendentemente dall'analisi e dalle conclusioni del *position paper*. La discussione dovrebbe riguardare anche i tecnici e non solo i teorici. Un confronto tra teoria e pratica credo sia necessario per definire un quadro di riferimento che possa fare chiarezza anche sul piano operativo.

Nel *position paper* ho cercato di mostrare la centralità del MB nel governo della banca nel senso che il concetto di MB, la sua strumentazione, le metodiche connesse (cioè le relative pratiche manageriali) *dovrebbero* essere acquisiti dalla cultura manageriale e aziendale della banca. In altri termini il riferimento al MB non dovrebbe essere riservato solo a fini di vigilanza. Ho anche mostrato come la strategia può rapportarsi al MB tenendo separati e indipendenti i due concetti. In effetti esiste una certa confusione in letteratura e nella pratica perché vengono sovrapposti. E ho anche sottolineato a tal fine, come del resto è stato fatto in altre parti del *position paper*, l'integrazione auspicabile a livello operativo tra la visione del MB, della strategia e del *risk management* in un'ottica di collaborazione inter-funzionale, ma anche di confronto dialettico, nell'ambito dei processi aziendali di analisi, pianificazione e reporting.

In questo contributo illustro la mia posizione, che non è in realtà solo mia, sulla questione delle relazioni tra MB e strategia: nella letteratura vi sono approcci secondo cui a livello sia teorico sia operativo i due concetti possono coesistere in un coerente quadro complessivo. Non è escluso però che non emergano ulteriori aspetti problematici e di dibattito come spesso accade quando gli argomenti vengono approfonditi. La chiarezza deve andare comunque a vantaggio di finalità pratiche che sono quelle che in questa sede vorrei sostanzialmente privilegiare.

Occorre anzitutto ricordare che la difficoltà di far diventare centrale il MB nel governo della banca, e mi riferisco anche alle implicazioni a livello di consiglio di amministrazione, dipende dal fatto che il concetto di strategia e quello di piano strategico si sono da tempo consolidati nel settore bancario. Infatti solo recentemente le banche sono state sollecitate dalla regolamentazione ad avvicinarsi al concetto di MB come strumento di analisi e diagnosi della propria sostenibilità economica. In passato la BMA non è stata una pratica manageriale delle banche e dei gruppi bancari italiani sebbene in sostanza nei piani strategici si facesse riferimento alle componenti dei MB seguendo il paradigma ASOP (cioè delle relazioni “ambiente-strategia-struttura-performance”) utilizzato dalla Vigilanza della Banca d’Italia dagli anni Novanta. Si osservi pertanto come vi siano strette relazioni tra cultura manageriale e uso del concetto di MB. Se con la BMA si può parlare di innovazione della regolamentazione, si può parlare anche di innovazione manageriale nel momento in cui il concetto di MB e le pratiche connesse vengono adottati in modo sistematico dalla banca come strumento gestionale e non come un obbligo procedurale quando la banca viene sottoposta ai controlli di vigilanza.

La riflessione che propongo è articolata come segue. Dopo aver richiamato la questione delle relazioni tra MB e strategia, spiego le ragioni per le quali il MB dovrebbe stare al centro del governo aziendale. Mostro di conseguenza come tra MB e strategia vi siano relazioni di complementarità e quali sono, in quest’accezione, le ricadute sulla pianificazione aziendale. Da questa analisi passo a porre la questione della definizione del RMB e del RS e mi soffermo sulle determinanti del RMB e sul ruolo del modello manageriale (MM) nel suo monitoraggio. Chiarisco quindi che esiste un rischio di MM (RMM) che si riflette sul RMB e sul RS ed evidenzio la necessità che a livello aziendale sia data particolare attenzione alle componenti di natura organizzativa del MB di cui il MM è una componente rilevante. Nelle conclusioni metto l’accento sul ruolo della ricerca e ritorno al quesito iniziale se il quadro normativo non debba essere rivisto per fare maggiore chiarezza sui concetti di MB e di strategia e sui rispettivi rischi.

2. Relazioni tra modelli di business e strategia: coordinate di una querelle

Credo che per avviare una discussione sulle relazioni tra il quadro teorico e quello normativo, ci si debba anzitutto interrogare su come la regolamentazione sia influenzata dalla letteratura, dall’esperienza dello stesso regolatore e da altre circostanze. Non dando una definizione né di MB né di RMB, a maggior ragione nell’ambito dello SREP, la regolamentazione, a mio parere, non si è voluta prendere l’onere di una revisione complessiva della tassonomia dei rischi bancari né la responsabilità di affrontare questioni dottrinali. Infatti il RMB potrebbe intendersi in diversi modi, come rischio specifico o come sommatoria di tutti i rischi della banca che riguardano quel MB. Di Antonio (2020) pone per esempio giustamente la domanda se il rischio di credito sia solo un rischio caratteristico o anche un rischio di tipo strategico o di MB. Di conseguenza entrare nel dettaglio su questi aspetti comporta la messa in discussione e la revisione del framework complessivo del sistema dei rischi bancari mentre il regolatore mi pare abbia seguito un principio cumulativo dei vari tipi di rischio, introducendone dei nuovi senza rivedere quelli precedenti. E’ evidente che se si accetta la centralità del MB nel governo della banca, il primo rischio da definire e valutare dovrebbe essere quello di MB.

Come abbiamo detto, il RMB non viene definito dalla regolamentazione ma lo si può desumere dalla stessa quando fa intendere che la valutazione del MB tende ad accertare se questo è viabile nel breve e sostenibile nel medio. Ciò significa che le condizioni di viabilità e sostenibilità possono non esservi, avere livelli di adeguatezza nel tempo variabili e venir a mancare anche con il manifestarsi di perdite. In altri termini, la banca corre un RMB quando viene meno la capacità di mantenere livelli accettabili di profittabilità. Ora le cause di performance inadeguate, della loro variabilità o di perdite sono molteplici per le numerose variabili che influenzano le stesse performance del MB per cui se individuare il RMB è questione certamente complessa resta pure sempre di grande rilievo.

Bisogna al riguardo considerare che l’uso concreto del concetto di MB a livello aziendale, essendo elaborato dalla letteratura, non è uniforme, risente delle interpretazioni pratiche e quindi è normale che vi possa essere una certa confusione. Inoltre il regolatore non dà una definizione di RMB ma si è limitato a darla del RS. Ciò può sorprendere perché anche nel caso della strategia le definizioni non sono univoche nella letteratura. Credo che il regolatore si sia trovato e si trovi in difficoltà a fare scelte definitorie in particolare del RMB in un tale contesto avendo già definito il RS per cui alla fine, forse inconsapevolmente, ha lasciato un “vuoto” non preoccupandosi di dare (o di ritornare a dare) una definizione né di MB né di strategia ritenendole “scontate” e note ma ciò non corrisponde alla realtà per quanto abbiamo detto. O meglio ciascuno resta con la propria nozione che preferisce o dell’idea che si è fatta. Ma proprio perché le interpretazioni di MB e di strategia sono molteplici il regolatore dovrebbe invece assumere a maggior ragione una posizione, chiarendo anche le relazioni tra i due concetti dal proprio punto di vista, e quindi dare le proprie definizioni e giustificarle a fini normativi.

La domanda-chiave che dobbiamo porci è pertanto se al centro di un più chiaro quadro normativo debba esservi la definizione del concetto di MB e del suo rischio. Per quanto sopra detto a me pare che una rilettura-revisione complessiva del quadro normativo non sia da ritenersi una “questione eccessiva” ma del tutto necessaria al fine di una maggiore chiarezza dal punto di vista delle definizioni delle varie categorie di rischio. Soprattutto per eliminare sovrapposizioni, ambiguità ma anche confusioni e quindi per stabilire una gerarchia dei rischi visto che alcuni possono essere interpretati come contenitori di altri.

Devo dire al riguardo che la regolamentazione si è comunque sempre mantenuta nei *framework* dottrinali della gestione e organizzazione della banca e più in generale dell'economia, strategia e organizzazione aziendale mutuandone concetti e paradigmi e adattandoli alle esigenze della supervisione. Ma questo passaggio dalla teoria alla normativa è avvenuto non sempre senza talune ambiguità a motivo dell'interpretazione dei paradigmi dottrinali, la difficoltà di tradurli in strumenti operativi e di controllo, ma anche delle posizioni contraddittorie che si riscontrano nella stessa letteratura aziendale e manageriale. E questo spiega anche perché la normativa non dia una definizione "ufficiale" di MB.

Venendo ora al tema della distinzione tra strategia e MB e delle loro relazioni e di conseguenza alla *querelle*, chiamiamola così, riguardante l'utilità o meno di definire il RMB perché sarebbe simile a quello di RS, oppure perché è più rilevante il RS, dobbiamo prendere atto che una certa confusione era già preesistente almeno in parte prima dell'introduzione del concetto di MB. La questione si è complicata nel momento in cui, una volta accettata l'utilità del concetto di MB, si è cercato di stabilire quali relazioni possono esservi tra il MB e la strategia e di integrarli in una visione unitaria.

Come ho già detto nel *position paper*, le razionalizzazioni e sistematizzazioni concettuali di strategia e di MB incontrano dei limiti perché tali concetti sono nati e si sono sviluppati sulla base di presupposti e paradigmi differenti, in tempi e circostanze diversi. Il concetto di strategia nasce negli anni Sessanta del secolo scorso mentre si è cominciato a parlare di MB solo con lo sviluppo di Internet. Ciò nonostante, si è cercato di combinarli in vari modi, essendovi tra i due molteplici punti di contatto, ma con risultati non sempre convincenti, tra cui la conclusione che strategia e MB siano addirittura la stessa cosa.

Le differenze però restano: basti pensare che quando si parla di strategia l'enfasi viene posta soprattutto sulle *modalità e capacità di competere dell'impresa* mentre quando si parla di MB l'attenzione è posta sulle *modalità e capacità di creare valore*. Così un'impresa può decidere azioni per essere più competitiva ma può penalizzare il suo conto economico. Nel concetto di MB si insiste invece sulle caratteristiche strutturali e funzionali dell'impresa da cui dipende la creazione di valore, in particolare sulle combinazioni tra componenti tangibili e intangibili, compresi l'assetto organizzativo e il MM. La visione è quindi olistica e sistemica dell'assetto e del funzionamento aziendale e l'accento non è solo su un particolare punto di vista come quello delle modalità competitive ma si considera il sistema aziendale nel suo equilibrio complessivo cioè nelle sue relazioni/interrelazioni sia esterne che interne.

La strategia, per contro, interessa le interazioni esistenti o desiderate tra l'impresa e il proprio ambiente di riferimento, e deriva da un insieme di decisioni, di scelte e azioni dell'impresa per raggiungere i propri fini. Si tratta di decisioni e scelte - quelle strategiche a differenza di quelle tattiche - con basso grado di reversibilità per cui l'impresa incontra vincoli di tempo/costo per seguire nuove direttrici. L'interazione con l'ambiente muta nel tempo al variare delle caratteristiche ambientali. Interagendo con l'ambiente, l'impresa deve decidere in quali business operare, come competere, con quali mezzi e risorse. Il concetto di strategia può essere quindi più o meno ampio, andando dalla definizione del posizionamento di mercato fino a identificare l'identità complessiva dell'impresa. Da quest'ultimo punto di vista il concetto di strategia tende a sovrapporsi a quello di MB.

Vista come insieme di decisioni si distinguono: la strategia a livello corporate, che riguarda le scelte di portafoglio con effetti sull'equilibrio economico-finanziario complessivo quando l'impresa opera simultaneamente su più mercati; la strategia competitiva a livello di singola area di affari, cioè il modello di condotta nella gestione di una specifica combinazione prodotto/mercato/tecnologia; la strategia di funzione che definisce le politiche aziendali in ogni area funzionale, dall'organizzazione, alla finanza, al marketing e via dicendo in un'ottica di integrazione con le altre componenti dell'impresa. In questo senso la strategia è l'insieme coordinato dei fini, degli obiettivi e delle politiche aziendali. Resta comunque sempre prevalente il focus sul *rapporto con l'ambiente, il mercato/i mercati di riferimento* per cui la strategia evoca problemi di coerenza, reazione, adattamento alle caratteristiche e alla dinamica delle variabili esterne all'impresa (economiche, competitive, sociali, istituzionali, tecnologiche) al fine di conseguire le finalità e gli obiettivi perseguiti e mantenere condizioni adeguate/soddisfacenti di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

Il concetto di MB è centrato invece sulla visione globale e unitaria delle modalità con cui l'impresa crea valore per se stessa e per il mercato/l'ambiente (cioè nei confronti dei vari stakeholder) attraverso il coordinamento di un insieme di componenti, tangibili e intangibili, strutturali e di funzionamento che configurano il modello imprenditoriale. Quindi l'aspetto competitivo e le relazioni tra l'impresa e il mercato spiegano solo in parte le performance dell'impresa stessa che invece l'assetto organizzativo e il MM e le relative modalità di funzionamento sono in grado di chiarire in un'ottica sistemica in cui le varie componenti interagiscono fra di loro. La pratica aziendale ha recepito il MB quale rappresentazione della struttura e del funzionamento aziendale e come strumento manageriale per la sua ideazione e il suo monitoraggio ma esso è diventato al tempo stesso anche strumento di ricerca per effettuare confronti interaziendali con l'obiettivo di comprendere come imprese dello stesso settore producano valore con il proprio "modello".

In questa prospettiva ogni impresa opera e compete in una o più "area di business" con un proprio MB 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 MB. Nonostante la questione delle interconnessioni tra le componenti del MB sia determinante per la comprensione del suo funzionamento, cioè di "come" crea valore, la letteratura si è maggiormente concentrata sulla questione della scelta delle componenti con cui identificarlo. Le definizioni di MB si sono nel tempo arricchite per meglio qualificarlo così alle definizioni sintetiche, con l'esplicitazione delle componenti basiche, cioè di quelle ritenute astrattamente essenziali, si sono aggiunte definizioni molto articolate e dettagliate. Le principali "componenti di base" riguardano: la *customer value proposition*, i segmenti target, i prodotti, l'organizzazione e le risorse, gli aspetti economici e finanziari. A queste se ne trovano aggiunte altre come la partecipazione dell'impresa a network, la tecnologia, i processi - chiave, le competenze e le capacità manageriali. Si tratta comunque in buona parte di specificazioni delle componenti basiche. A livello

pratico ogni impresa dovrebbe adottare una definizione di MB con un grado di dettaglio coerente con la sua specificità e il suo settore e soprattutto con gli elementi della *business idea* da cui deriva il MB.

Quindi il RMB rispetto al RS, che guarda alle relazioni dell'impresa più sull'esterno che non sull'interno, dovrebbe contenere il "rischio organizzativo" (rischio di inadeguatezze dell'organizzazione), nelle sue varie componenti, e in particolare come chiarisco nel *position paper*, il RMM. Del MM la letteratura sui MB parla poco limitandosi a richiamarne alcuni profili tra cui le capacità e competenze manageriali, alle quali accenna anche la BMA dello SREP. Il MM è una componente importante del MB e del suo assetto organizzativo perché lo fa funzionare in modo più o meno efficiente ed efficace. Quindi il RMB non dipende solo dal sorgere di incoerenze nei confronti dell'ambiente esterno ma anche dal sorgere di incoerenze tra i fattori interni e dalla qualità del MM. Queste incoerenze /inadeguatezze del MM possono compromettere le condizioni di sostenibilità dello stesso MB anche senza variazioni del contesto esterno.

La domanda-chiave a cui occorre rispondere, alla luce di queste considerazioni, è se al centro di un più chiaro quadro normativo debba esservi messo il concetto di MB e tutto il sistema dei rischi debba ruotarsi attorno compresa la strategia e il RS con gli aggiustamenti che si rendono necessari. In questo contributo propongo una serie di riflessioni su questa questione. Ritengo che una rilettura complessiva del quadro normativo, che ristabilisca una maggiore chiarezza, sia necessario per eliminare sovrapposizioni, ambiguità ma anche confusioni, e per stabilire una possibile gerarchia dei rischi visto che alcuni sono interpretabili come contenitori di altri.

3. Centralità del modello di business nel governo aziendale

Per uscire dal vicolo cieco di conciliare i concetti esistenti (nella letteratura e nella pratica), non sempre conciliabili, in un quadro di coerenze complessive, difficile quindi da realizzare, si può ragionare *ex novo* mettendo al centro del governo aziendale il MB. E si può ragionare sulla gestione del MB nelle varie fasi che riguardano, potremmo dire, il suo ciclo di vita. Questa impostazione consente di reinterpretare il concetto di strategia ma in subordine al MB e in ogni caso può essere stimolante per gli obiettivi di questo contributo che intende procedere secondo un approccio tra il problematico e il propositivo in modo da alimentare una discussione.

Anzitutto occorre considerare che vi è sempre un momento di (1) *ideazione e progettazione del MB*. Alla base del MB vi è infatti una *business idea* la quale può derivare da fattori istituzionali come la missione e i fini statutari dell'impresa che prevedono che questa operi in un certo business, con certe modalità e finalità; ma può nascere da un'intuizione dell'imprenditore o dalla imprenditorialità diffusa che lo stesso imprenditore o la direzione dell'impresa promuovono nell'organizzazione; oppure, da un'analisi formale nell'ambito di processi di pianificazione; oppure da processi di *learning organization* oppure, ancora, da condotte imitative.

Dall'idea (formalizzata o non formalizzata) si passa alla progettazione della configurazione del MB nelle sue componenti tangibili e intangibili, strutturali e di funzionamento tali per cui si prevede che nel loro insieme interagendo siano in grado di creare valore sia esterno che interno. La progettazione dà luogo a un "disegno di MB" descrittivo, con schematizzazioni dell'assetto e del funzionamento organizzativo, compreso il MM, con l'indicazione di tutte le coerenze necessarie, e con proiezioni economico-finanziarie che assicurino condizioni di stabilità e sostenibilità. Questa fase, come le altre, può essere centralizzata o partecipata; questo aspetto di processo è importante e ne ripareremo più avanti.

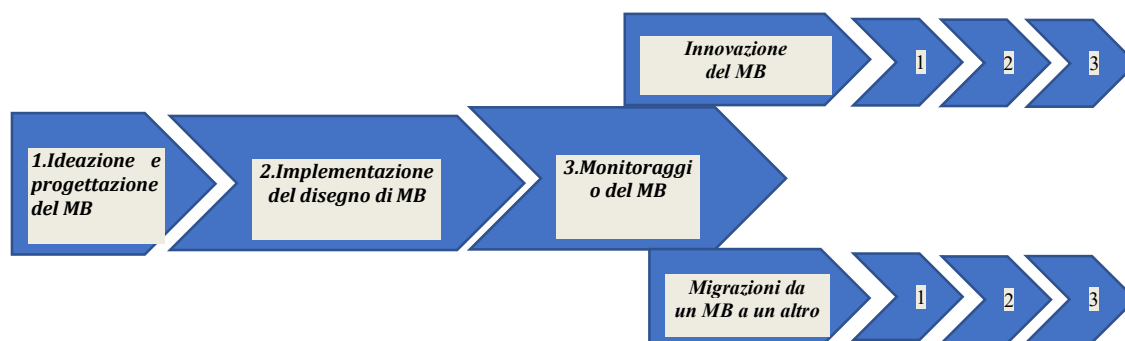
Dall'ideazione-progettazione si passa alla fase di (2) *implementazione del progetto di MB*, il che significa approntamento concreto di tutte le componenti già disponibili e/o che devono essere acquisite e il loro coordinamento secondo il disegno progettuale. Il passaggio dalla fase 1 alla fase 2 non è immediato e lineare perché nella fase attuativa del MB ci si può rendere conto che le variabili definite in astratto devono confrontarsi con quelle reali ma anche che le relazioni tra le variabili intangibili e quelle tangibili-finanziarie non funzionano così esattamente come sono state immaginate. Queste relazioni nella fase progettuale sono infatti prefigurate e si presuppongono ma nella realtà non è detto che si verifichino e svolgano come sono state idealizzate. La fase attuativa coincide pertanto con una fase di *sperimentazione-apprendimento* per cui il MB viene perfezionato o addirittura modificato.

Questa fase di aggiustamenti-adattamenti-cambiamenti che possiamo chiamare fase di (3) *monitoraggio del MB* di fatto continua in tutta la vita del MB. Operando l'impresa (e la banca) in un contesto dinamico, al fine di mantenere la creazione di valore su livelli adeguati (soddisfacenti) sia per la remunerazione del capitale sia per le attese della clientela e degli altri stakeholder o per altri fini istituzionali, il MB *deve essere continuamente monitorato* sia adattandolo ai cambiamenti del contesto esterno agendo sulle variabili (interne) del MB e sulla sua logica di funzionamento sia correggendo ed eliminando i fenomeni disfunzionali interni che possono sorgere indipendentemente dalla dinamica dei fattori esterni. Nel monitoraggio svolge un ruolo critico il MM che è quindi una componente determinante dell'assetto e del funzionamento del MB e della sua coerenza esterna ed interna. Sul MM ritorneremo essendo al centro di questo contributo. Come ho illustrato nel *position paper*, il MM riguarda l'assetto e la condotta del team direzionale, le sue competenze e capacità, le relazioni interne, la leadership, il grado di accentramento/decentramento decisionale, il coinvolgimento del personale. Queste variabili, ed altre ancora, come i sistemi manageriali, tra cui la stessa BMA e il concetto di MB, sono il cuore del funzionamento efficace ed efficiente del MB.

L'importanza della *fase del monitoraggio continuo* deriva anche dal fatto che questa fase tende a riassumere le attività di analisi, riprogettazione e implementazione "senza soluzione di continuità" grazie a un *apprendimento aziendale continuo* basato sull'esperienza e l'andamento dei risultati. Ciò rende poco realistico l'approccio della progettazione-attuazione. Nella fase dell'attuazione possono rendersi necessarie correzioni nei confronti dell'esterno e/o dell'interno ma possono emergere anche

nuove idee di business e l'opportunità di cambiamenti immediati del modello deliberato. Vi possono essere comunque scansioni all'interno del monitoraggio continuo qualora l'impresa preveda sottofasi formali distinte di analisi del MB corrente e dei suoi punti di forza e di debolezza, di definizione di un piano conseguente di revisione con l'indicazione dei cambiamenti necessari e di un piano di implementazione di tali cambiamenti. E' interessante al riguardo osservare che la letteratura sui MB è concentrata sulla fase di analisi e progettazione, che comprende la revisione e l'innovazione, ma non affronta la fase della implementazione. Ma se si parla di progettazione del MB si dovrebbe parlare anche della problematica di tutte le altre fasi. Infatti il monitoraggio può portare l'impresa a innovare il MB oppure a migrare verso altri MB. La fig.1 schematizza le possibili evoluzioni.

Figura 1 – Pianificazione e ciclo di vita del modello di business



Questo approccio al governo del MB, che riteniamo vada messo al centro delle pratiche manageriali, non è sviluppato dalla letteratura che quando parla di pianificazione lo fa con riferimento alla strategia ma la questione è stata comunque sollevata (Osterwalder et al. 2005): se si parla di definizione del MB si dovrebbe parlare anche del tema della sua implementazione. Tuttavia mentre, come detto, la letteratura si è concentrata sugli aspetti metodologici della definizione, scarso rilievo ha dato alla questione dell'implementazione ritenendola scontata. L'implementazione non è però questione secondaria perché presenta proprie problematiche; infatti è la fase realizzativa quella che conta perché solo quello attuato è il MB effettivo dell'impresa che può differire pertanto da quello deliberato. C'è infatti differenza fra il disegno di un MB e la sua effettiva implementazione: un MB ben progettato può essere mal realizzato, così come un MB mal progettato e con difetti può trovare nella fase realizzativa soluzioni di miglioramento o essere modificato perché risulta non realizzabile oppure risulta diverso per altri motivi, per errori o scarsa efficacia attuativa.

Ma se si accetta il concetto di pianificazione del MB quali sono le relazioni con la pianificazione della strategia? Si tratta dello stesso processo? Nelle pagine seguenti cercheremo di dare una risposta a queste domande mostrando come sia possibile conciliare il concetto di MB con quello di strategia. Come vedremo ne deriva anche la possibilità di costruire un nuovo framework della pianificazione aziendale che può fornire un'interpretazione nel caso delle banche di come la MBA dello SREP pare intenda le relazioni tra MB e strategia. Il regolatore fa riferimento sia al MB sia alla strategia ma lascia il quadro normativo lacunoso e da interpretare non dando una definizione né di MB né di strategia né tanto meno specificando le loro relazioni.

4. Relazioni “sequenziali” tra modello di business e strategia: ricadute sul piano operativo

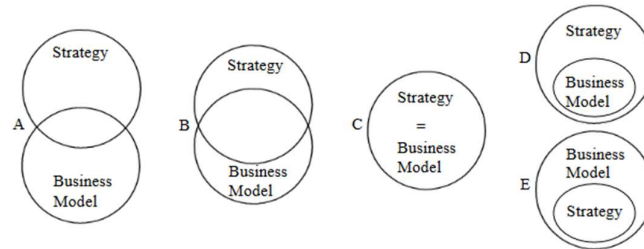
Con riguardo alle domande precedenti, si osservi come il tema delle relazioni tra MB e strategia sia stato affrontato dalla letteratura e una risposta possa essere ricercata tra gli autori che si sono interrogati, come Seddon e Lewis (2003), se sul piano astratto-deduttivo venga prima la strategia o il MB. Porsi in effetti la questione su “*which comes first: strategy or business model*” è utile per fare chiarezza su come i due concetti possono essere utilizzati in pratica. In effetti molti sono i fattori comuni dovuti anche al fatto che nel definire il MB si utilizzano elementi elaborati e studiati dallo *strategic management*. Come si vede nella fig.2 la questione sembra però irrisolta perché le ipotesi di relazione sono molteplici: vanno da più o meno ampie intersezioni a considerare i due concetti equipollenti, alla assunzione che la strategia contenga il MB o che questo contenga la strategia.

Volendo esprimere il nostro pensiero riteniamo che il concetto di MB sia più ampio di quello di strategia perché quest'ultimo è focalizzato sul lato esterno delle relazioni con il mercato e sui fattori competitivi e non enfatizza i profili organizzativi come invece si osserva nel concetto di MB. Questo richiama un quadro completo delle componenti non sono tangibili ma anche intangibili. Del resto nelle definizioni di MB ricorre spesso il richiamo specifico alla strategia.

Ciò premesso, la strategia, coerentemente con quanto abbiamo detto sulla centralità del MB e sulla pianificazione del MB, va collocata nel nuovo framework concettuale e quindi occorre reinterpretarne il ruolo. Nel *position paper* ho proposto come sia più convincente e coerente la tesi di Casadesus-Masanell e Ricart (2010) secondo cui il concetto di MB e quello di strategia

sono distinti e diversi ma complementari nel senso che la strategia può essere vista come lo strumento del monitoraggio del MB e quindi funzionale al governo del MB.

Figura 2 – Possibili sovrapposizioni fra strategia e modello di business



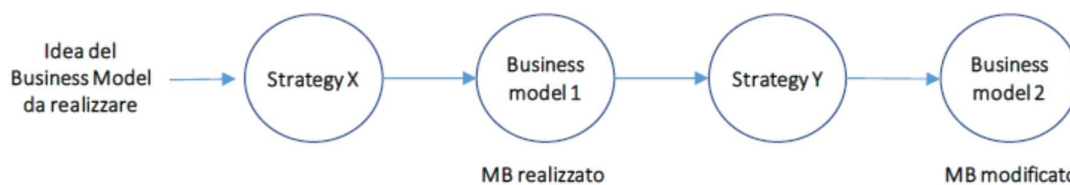
Fonte: Seddon e Lewis (2003)

Secondo tale approccio, la pianificazione del MB indica se e come il MB corrente deve essere modificato prefigurando il MB a tendere mentre la strategia (piano strategico) stabilisce gli obiettivi da perseguire e le azioni necessarie per realizzare le suddette modificazioni e il MB a tendere. Questo modo di ragionare cambia la “narrazione” sul ruolo della strategia perché si deve parlare anzitutto di *definizione, adattamento, revisione del MB*. Di strategia si può parlare di conseguenza a proposito delle azioni di cambiamento “al margine” del MB, cioè delle sue correzioni e modificazioni. Poiché il MB non necessariamente deve essere modificato in tutte le sue componenti, la strategia con coincide con il MB; in ogni caso resta il fatto che un conto è definire il MB da costruire (il disegno di MB) un conto è definire un piano da seguire per la sua realizzazione.

Per esempio se la banca decide di entrare in un nuovo mercato, si tratta di stabilire quali attività promozionali attuare e la loro tempificazione, come modificare eventualmente i canali distributivi che devono essere adeguati ai nuovi segmenti di mercato, quali capacità e competenze occorre avere, come controbattere le possibili reazioni della concorrenza. Le modificazioni da apportare al MB corrente, nella loro visione complessiva e schematica, mostrano come sono in grado di creare valore /o di rendere meglio sostenibile il MB ma implicano delle politiche aziendali per consentire il passaggio dal MB attuale al nuovo MB. A meno che la definizione del MB a cui tendere non sia così dettagliata da configurare anche un piano per realizzarlo. Pertanto, se vogliamo combinare il concetto di MB con quello di strategia, mantenendo i due concetti distinti, l'apparato concettuale strategico risulta funzionale a pianificare come realizzare le variazioni e modificazioni del MB nel suo ciclo di vita. In altri termini, ciò significa che tra MB e strategia vi sono relazioni di tipo sequenziale (fig.2).

Pertanto è la strategia che adatta il MB alle continue dinamiche del contesto ambientale e competitivo con modificazioni più o meno complesse e incisive. In questa visione la strategia viene considerata nel suo concetto più ampio riguardante anche le modificazioni dei fattori organizzativi quando il MB richiede variazioni del modello strutturale e del MM. In altri termini, la strategia è diretta a rivedere il MB nelle sue componenti e relazioni interne/esterne anche se il MB viene mantenuto con le sue caratteristiche identitarie. Da questo punto di vista il MB si può interpretare come l'effetto, il risultato, l'output dell'azione strategica. Quanto alla generazione di MB innovativi (e di nuove business idea) questi non necessariamente possono emergere dal processo di pianificazione aziendale che però li può prendere in considerazione verificandone la fattibilità strategica.

Fig. 3 - Relazioni sequenziali tra modello di business e strategia



Fonte: Baravelli (2020a)

Questo approccio, come dicevamo, ha importanti ricadute pratiche. Infatti consente di pensare a un nuovo *framework* della pianificazione e a nuovi modelli di reporting. La pianificazione si trova a incorporare come primo step l'analisi del MB corrente e la valutazione della sua sostenibilità prospettica. In tal modo il riferimento al MB non è confinato alle relazioni con la Vigilanza ma viene a costituire lo *starting point* della pianificazione aziendale da cui derivano le variazioni e i cambiamenti, se necessari, da attuare per renderlo sostenibile. Queste variazioni e cambiamenti sono indicati nel piano strategico. La BMA entra quindi a pieno titolo nel processo di pianificazione. In tal modo sono rese più esplicite, e meglio argomentate, le ragioni delle azioni da intraprendere al fine dello sviluppo e della sostenibilità del MB. Nel contesto di una dialettica inter-funzionale la MBA dovrà avvenire secondo un modello partecipativo con l'intervento della funzione di *risk management* (su questo aspetto ritorneremo più avanti) che dovrà indicare in una sezione del piano la valutazione (a) del rischio del MB corrente senza alcuna modificazione; (b) il rischio della strategia che consente di passare dal MB corrente al nuovo MB e (c) il rischio del MB che risulta dal cambiamento strategico cioè del MB a tendere (secondo lo SREP nei tre anni successivi).

Dobbiamo subito precisare perché si può parlare sia di RMB sia di RS. Intanto la valutazione della sostenibilità del MB implica di per sé che il MB corrente possa avere un rischio di sostenibilità che dovrebbe essere quindi misurato. Se il rischio è basso o nullo, la banca potrebbe ritenere che non siano necessarie modificazioni per cui viene mantenuto l'assetto attuale. Se invece si valuta che le performance del MB corrente sono in prospettiva declinanti la banca può decidere di modificare il MB corrente ma nel piano aziendale si dovrà chiarire come il nuovo MB - poco o molto diverso da quello attuale - risulta sostenibile (o più sostenibile del precedente). Pertanto si tratta di valutare anche la sostenibilità del MB a cui tendere.

Sarebbe infatti un paradosso fare nuovi investimenti quando nel corso dei tre anni successivi lo scenario ipotizzato potrebbe modificarsi. Questo rischio si configura però in concreto solo quando il nuovo MB sarà esistente nelle sue componenti di struttura e di funzionamento. La sua realizzazione potrà richiedere poco o molto tempo a seconda dei cambiamenti da attuare. Il riferimento è quindi ai contenuti e alla complessità della strategia. Vi sono cambiamenti rapidi e cambiamenti complessi che richiedono tempo come nel caso in cui vi siano di mezzo cambiamenti della cultura aziendale e l'entrata in una nuova area di affari. Pertanto il rischio del "MB in progress" si manterrà più o meno vicino a quello del MB corrente e potrà peggiorare o migliorare a seconda dell'andamento delle condizioni del contesto interno ed esterno a meno che la strategia non sia rapidamente implementata con successo.

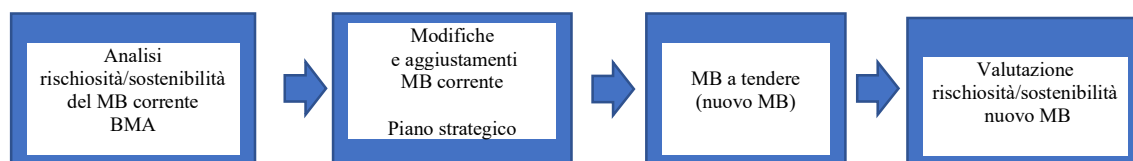
Ma anche come realizzare i cambiamenti e le azioni previste per mantenere sostenibile il MB ha un suo rischio. La strategia come risulta definita (e ci riferiamo alla formalizzazione in un piano) potrebbe non risultare adeguata a realizzare il disegno più o meno schematico del nuovo MB. Qui potremmo dire di essere in presenza del rischio del MB a cui tendere. Ciò dipende in particolare dal grado di dettaglio dei cambiamenti da apportare alle componenti del MB corrente che vengono delegati alla strategia; ammesso che le correzioni/modificazioni/innovazioni necessarie siano correttamente previste dal piano potrebbero non essere così puntualmente attuabili. Potrebbe accadere inoltre che la strategia risulti troppo complessa e ambiziosa per essere effettivamente realizzata. Pertanto la banca potrebbe trovarsi in mezzo al guado tra il MB corrente e un nuovo MB incompleto. Inoltre nella fase implementativa potrebbero sorgere degli ostacoli e delle reazioni della concorrenza a cui la banca non sa prontamente reagire sebbene il MB a cui tendere sia in linea di principio sostenibile.

Si deve quindi convenire che il RMB non coincide necessariamente con il RS essendo il MB e la strategia due "oggetti" differenti e va preso atto che sono proprio le differenze di rischio di cui deve tenere conto il processo decisionale strategico. La banca si può trovare nella condizione di accettare il maggior rischio del MB corrente perché cambiare MB appare più rischioso dovendo la banca intraprendere una strategia complessa dall'esito incerto. Ma può anche accadere che il rischio implicito nel nuovo MB risulti inferiore al rischio di continuare a mantenere un MB corrente che sta diventando maturo. Il costo della migrazione risiede in buona misura nel rischio strategico.

Si osservi inoltre come il RS non coincida necessariamente con il rischio del nuovo MB quando la strategia comporta modifiche e cambiamenti parziali del MB corrente. Per stabilire il rischio del nuovo MB (effettivamente realizzato) occorre considerare come la strategia impatterà il MB corrente modificando il suo assetto complessivo. Quindi la strategia non rappresenta necessariamente il nuovo MB. Ma occorrerebbe anche stabilire quando si può parlare correttamente di strategia. Si osserva infatti come accanto a strategie che hanno un impatto significativo sul MB, le cosiddette *strategie radicali*, vi siano semplici correzioni, più vicine al concetto di *strategie di mantenimento* o di *condotte tattiche*, che non modificano sostanzialmente il MB (Yip 2004). Se il MB corrente non è sostenibile è probabile che siano necessarie strategie di tipo radicale come quando l'evoluzione del contesto ambientale lo rende obsoleto.

Se si assume che MB e strategia siano due concetti complementari che presuppongono relazioni di sequenzialità, si può pensare di rivedere il processo di pianificazione aziendale rendendolo più articolato e inserendovi la valutazione sia del RS sia del RMB. In tal modo il piano strategico viene a essere integrato nella MBA (fig.3). Ciò costituirebbe un'importante evoluzione del sistema manageriale della banca visto che dai risultati della *survey* a supporto del *position paper* emerge che l'analisi del MB è vista da buona parte delle banche un obbligo della Vigilanza per cui valutazione del MB e piano strategico sono momenti e documenti tenuti distinti. Non è questa la sede per un'analisi di questo processo integrato, ciò che vogliamo evidenziare è che la logica della sequenzialità tra MB e strategia ha molte interessanti ricadute sul piano operativo. Pertanto la questione delle relazioni tra MB e strategia non sono rileva sul piano teorico ma appare essenziale per comprendere le ricadute del quadro concettuale sulle pratiche manageriali.

Fig.4 - Pianificazione aziendale: monitoraggio del modello di business e strategia



5. Definizione di rischio di modello di business

Quando si parla di modello imprenditoriale o modello di impresa, che è in sostanza l'equivalente di MB (nella versione in italiano della normativa a "business model" corrisponde "modello imprenditoriale"), si fa riferimento al generico rischio economico che l'imprenditore (la proprietà) corre di non vedere remunerato in modo adeguato il capitale investito. Questo rischio emerge sia nel momento dell'avvio dell'impresa sia durante tutte le fasi della sua vita, o meglio del suo ciclo di vita. Quindi tutti i MB corrono questo rischio, cioè che l'impresa non produca adeguati profitti, che l'impresa si trovi a operare in perdita fino al punto del suo fallimento.

Nel comprenderne le determinanti il rischio di impresa potrebbe essere associato al rischio di settore cioè al rischio del business in cui opera l'impresa. Questo può dipendere da andamenti avversi del mercato, da cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, da nuovi concorrenti e da altri fattori che riducono i ricavi senza che l'impresa possa reagirvi con la riduzione dei costi (Di Antonio 2020). In questo caso sarebbe "quel business" a non essere remunerativo o a diventare non più remunerativo e vi sarebbero soggette tutte le imprese che vi operano. Cosa diversa è dare enfasi al concetto di "modello" perché in questo caso il rischio non riguarda un dato business in sé (cioè la sua attrattività economica) ma le *modalità con cui l'impresa gestisce quel business*. Di conseguenza sono le *modalità di gestione del business* che fanno la differenza nel determinare il RMB.

Infatti nell'ambito di una crisi di settore vi sono imprese in grado di reagirvi (evidenziando una capacità di reazione-risposta superiore mantenendo un normale o soddisfacente livello di redditività e limitando le perdite) mentre altre imprese soccombono. Più in generale, senza fare riferimento a scenari di crisi, è normale osservare performance diverse nell'ambito dello stesso settore/business. In questo caso il RMB può essere visto anche come un rischio competitivo cioè la possibilità che i concorrenti che operano nello stesso settore di attività sviluppino MB più efficienti ed efficaci.

Da queste considerazioni si ricava che il RMB dipende dalle *modalità* con cui l'impresa, e quindi anche la banca, gestisce/governa il business o i business (a seconda che sia monobusiness o multibusiness) in cui si trova a operare o decide di operare. Il focus sul modus operandi rimanda proprio al concetto teorico di MB, perché nella definizione più condivisa esso viene visto come un insieme di componenti (struttura) che interagendo (funzionamento) creano valore. Quindi entrano in gioco nel RMB sia le scelte strutturali sia i modelli di funzionamento. Ciò significa che per evitare il *rischio di business*, o limitarlo, la banca deve avere una capacità di reazione (possiamo dire superiore) nel modificare il proprio profilo sia strutturale sia di funzionamento. Ma il RMB può presentarsi anche in assenza di un rischio di business (crisi settoriale) a causa di fattori interni (concause) che pregiudicano l'efficiente funzionamento dell'impresa.

Infatti un MB, regolarmente funzionante, a un certo punto può subire un calo di performance anche quando il contesto ambientale è relativamente stabile o comunque non vi sono cambiamenti di rilievo. Ciò accade per esempio per un cambio di management, per il sorgere di conflitti interni, per inadeguate politiche del personale, incentivi manageriali distorsivi, controlli che si sono indeboliti, comportamenti opportunistici, demotivazione del personale, leadership non più efficace. Questi fattori, e potremmo andare avanti nella loro elencazione, possono ridurre la produttività, indebolire la capacità competitiva (lasciando che i concorrenti si rafforzino indirettamente), far aumentare i costi operativi e i rischi tecnici.

Dietro a questi fenomeni vi sono sostanzialmente debolezze organizzative che deteriorano il MB. Siamo in presenza di un MM che diventa meno efficiente/efficace. Il MB subisce un effetto entropico dovuto alla perdita di energia organizzativa e, potremmo dire, di slancio emotivo dell'organizzazione. Il MM può essere pertanto esso stesso la causa della crisi del MB. In conclusione, il MB può vedere ridursi progressivamente le proprie performance non tanto e non solo per fattori esterni a cui l'impresa non sa reagire ma anche per circostanze e fattori interni, presenti in modo latente che a un certo punto emergono e che, puranche in condizioni di assenza di rischi settoriali, ne pregiudicano l'efficiente funzionamento.

Per esempio MM verticistici che puntano soprattutto alla riduzione dei costi e all'efficienza operativa generano assetti organizzativi di tipo meccanico-burocratico. Questi modelli hanno l'effetto di impoverire il capitale umano e creare contesti poco motivanti. L'evoluzione strategica è di conseguenza frenata da una minore capacità di adattamento alle dinamiche ambientali e di mercato nel momento in cui la banca si trova a dover puntare alla delega, al coinvolgimento e deve poter disporre di un personale motivato e qualificato. In questo caso, come in altri in cui le situazioni disfunzionali organizzative sono riconducibili al MM, si può parlare di RMM che si riflette a sua volta sul RMB. Se si condivide che il MM è una componente rilevante del MB e che il RMB è influenzato in modo determinante dal RMM, si dovrebbe concludere che RMM e RMB tendono a coincidere.

Ciò detto, se vogliamo ora confrontare il nostro approccio con il quadro normativo dobbiamo limitarci a considerare quanto il regolatore prevede in merito al RS perché non fornisce una definizione di MB né del relativo rischio. E' possibile però fare riferimento agli aspetti organizzativi. Secondo la normativa lo *strategic risk* 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*" (Banca d'Italia, 2013, Titolo 3, Capitolo 1, Allegato A: traduzione italiana da CEBS 2006, oggi EBA). Prescindendo per un momento dal fatto che il RS può essere definito come *incoerenze della strategia nei confronti dell'ambiente esterno* senza precisarne le cause (che possono essere molteplici), nella definizione di *strategic risk* si citano quattro circostanze generali che hanno peraltro implicazioni con altri rischi : a) variazioni del contesto operativo; b) decisioni aziendali errate; c) attuazione inadeguata; d) scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo. Queste circostanze sono tutte espressione di fattori organizzativi riferibili al MM. Al tempo stesso si può anche dire che il RS è mitigato dalla qualità del MM. Su questo punto si noti come l'importanza del MM sia sottolineata dalla stessa letteratura strategica che indica la *flessibilità manageriale* quale fattore di mitigazione del RS (Lorange,1980) sebbene l'argomento non sia approfondito.

Si potrebbe pertanto concludere che la regolamentazione nel definire il RS sottende un riferimento indiretto al RMB. In effetti il regolatore cita le variazioni del “contesto operativo”, che è interno, e del “contesto competitivo”, che è esterno, l’efficienza del processo decisionale (errate decisioni) e l’efficacia organizzativa e manageriale (attuazione inadeguata e scarsa reattività). In tal modo si può percepire una certa sovrapposizione tra MB e strategia e tra i relativi rischi. Il regolatore richiama le variazioni del contesto competitivo; ma la flessione degli utili e del capitale può dipendere anche da un calo di tensione organizzativa, dall’indebolimento della leadership o della qualità di altri variabili del MB. Questi aspetti si possono far rientrare nelle “variazioni del contesto operativo”? In effetti il decadimento dei fattori organizzativi e manageriali non è fenomeno poco frequente e non sono rari gli insuccessi delle strategie bancarie dipendenti da fattori endogeni e che si accentuano in presenza di variazioni dei fattori esogeni.

Se si condivide che MB e strategia non sono la stessa cosa perché tra il MB e la strategia vi è una relazione “sequenziale”, il RS non può coincidere con il RMB. Il RS può essere riferito sia a un’errata definizione degli aggiustamenti da apportare al MB corrente per renderlo sostenibile (e traghettarlo verso il MB a tendere) sia a una errata attuazione di tali aggiustamenti sia a una errata attuazione del MB quando è progettato ex novo (fig.3). Queste cause sono in parte quelle citate dalla definizione di RS che ne dà la regolamentazione, ma il nostro approccio colloca il RS nel governo del MB. Si noti comunque come la normativa faccia riferimento indirettamente al MM sia quale causa del RS sia quale leva per mitigarlo.

6. Rischio di modello di business: specifico o somma di rischi?

Poiché ogni MB della banca ha suoi rischi caratteristici - credito, mercato, interesse, liquidità- il RMB deve essere visto come una sommatoria di rischi che confluiscono nel rischio economico di impresa? Oppure va considerato un rischio specifico? Non intendo qui entrare in una discussione tecnica, che lascio agli esperti di *risk management*, ma osservo semplicemente che se per evitare duplicazioni occorre tenere conto della distinzione fra rischi indipendenti e rischi correlati, sul piano concettuale è normale pensare che tutti i rischi debbano essere identificati e investigati anche quelli in qualche modo concatenati. Avere infatti un quadro chiaro e completo di tutte le forme in cui si manifestano è essenziale per intervenire sull’assetto e sul funzionamento del MB al fine di evitarli, mitigarli e gestirli nel modo migliore.

Se il RMB esprime il grado di sostenibilità del MB che può variare (molto basso, basso, alto, molto alto, crescente, decrescente, stabile, adeguato, inadeguato, e così via) in rapporto alla natura del business, al contesto esterno, al capitale investito e alle caratteristiche del suo MM (che concorre a determinarlo da un lato e a mitigarlo dall’altro), credo che non lo si possa limitare alla *capacità sopravvivenza* del MB per cui per valutarlo si ci debba interrogare sul possibile *rischio di disruption*. Questa accezione molto specifica di RMB viene riferita alla possibilità che a causa di fattori esogeni il MB (e quindi la banca) possa entrare in una crisi irreversibile e sia così compromessa la sua continuità e sostenibilità. L’ipotesi è cioè quella di una banca che si venga a trovare di fronte a cambiamenti strutturali del contesto esterno, a radicali cambiamenti della regolamentazione, della tecnologia, della domanda della clientela, con la conseguente obsolescenza del proprio “modo di fare banca” (Di Antonio 2020). I cambiamenti esterni devono essere però così rapidi e radicali che la banca non riesca a fronteggiarli per tempo con riorganizzazioni, diversificazioni e migrazioni verso altri MB. Una seconda ipotesi sempre di rischio di collasso si può avere in seguito a un eccessivo grado di rischiosità complessiva dovuta alla somma dei vari rischi che strutturalmente caratterizzano il MB. In questo caso la sostenibilità del MB può essere tendenzialmente precaria per l’alto rischio assunto ma il MB può diventare insostenibile quando le scelte diventano eccessivamente rischiose come quelle speculative.

Che senso hanno queste concettualizzazioni di RMB? Riferendosi a casi limite illustrano situazioni in cui il MB non è più sostenibile mentre il RMB può essere graduato in rapporto a variazioni di fattori interni ed esterni che determinano variazioni delle performance aziendali. Il RMB può modificarsi e incrementarsi a seconda dell’andamento del ciclo congiunturale senza che si verifichino dinamiche esterne radicali che mettono in discussione la sopravvivenza della banca. Poiché il mantenimento di livelli soddisfacenti di profittabilità dipende pur sempre dalla capacità del MM di reagire al possibile decadimento delle performance, la valutazione del RMB è funzionale a comprendere soprattutto come reagire a tale eventualità e non tanto alla misurazione quantitativa del rischio stesso.

Ciò che quindi interessa, e ci riferiamo alla funzione di *risk management*, è poter disporre di un framework con cui valutare l’impatto di eventi, fattori e aspetti incerti sulle singole componenti del MB che possono influire sulla sostenibilità del MB e al tempo stesso verificare quali *misure preventive* predisporre o che sarà possibile adottare. Occorre quindi partire dalla rappresentazione del MB ed associare a ciascuna componente del MB i *fattori di incertezza* e i rischi che la riguardano (Brillinger et al. 2020) in modo da verificarne l’impatto sulla creazione di valore. Da questo punto di vista è determinante come la banca definisce il MB e il grado di dettaglio delle relative componenti.

La valutazione del RMB (e per converso la prospettiva di poter mantenere o meno un certo livello di profittabilità) dovrebbe qualificare il processo decisionale anzitutto della struttura di portafoglio delle attività della banca. Il rischio/rendimento prevedibile influenza l’attrattività del MB tenuto conto delle competenze e capacità del MM. Così se il RMB risulta in crescita la banca può decidere di dismettere quel MB, di modificare la composizione delle linee di business e migrare verso altri modelli. Comunque anche nel caso di cambiamenti significativi esterni, non è escluso che la banca possa reagirvi con innovazioni grazie all’efficacia del proprio MM e ci riferiamo alle conoscenze, alla rapidità dei processi decisionali, alla leadership, alla capacità di coinvolgere le risorse. Nella valutazione del RMB è quindi determinante sempre la valutazione del RMM.

Come sta accadendo in questi ultimi tempi con la crisi pandemica del Covid-19, vi sono banche che hanno mostrato un’elevata flessibilità adottando meglio di altre e più rapidamente cambiamenti organizzativi e di prodotto, dando vita a nuovi modelli

digitali sia nell'erogazione dei servizi nei confronti della clientela sia sul fronte delle procedure interne, delegando a gruppi di lavoro decisioni e autonomie organizzative e realizzando nuovi sistemi di lavoro. La maggiore capacità di risposta è riferibile a MM più flessibili soprattutto delle banche di non grandi dimensioni il cui contesto organizzativo favorisce, rispetto ai grandi gruppi, una maggiore coesione interna.

Il problema dell'adattamento della banca al contesto esterno è più generale e sta caratterizzando l'evoluzione dell'intero settore bancario alle prese con il rinnovamento del proprio core business costituito dall'attività creditizia tradizionale sempre meno attrattiva sul piano del rischio/rendimento. L'opzione più opportuna sarebbe quella di integrarla con attività creditizie e finanziarie a maggiore valore aggiunto rientranti per esempio nel *corporate finance*, nella finanza straordinaria e mobiliare. Si tratta di servizi poco presenti nei MB bancari ma essenziali in periodi come quelli che stiamo vivendo di crisi e recessione per sostenere le imprese in difficoltà ma anche necessari in fase di crescita per sostenerne lo sviluppo. Per di più in combinazione con il credito tradizionale essi costituiscono un'arma competitiva. Del resto il regolatore europeo è orientato a promuovere maggiormente i mercati e gli intermediari non bancari e quindi la concorrenza è destinata ad aumentare. Ma per andare in tale direzione le banche devono anzitutto modificare gli attuali MM investendo in nuove conoscenze e competenze e adottando stili direzionali basati sul *knowledge management*, promuovendo l'*empowerment*, valorizzando il *middle management*, e puntando a modelli organizzativi decentrati (Baravelli 2000b).

Le banche che non intraprendono questa evoluzione, specie quelle che fanno prevalentemente credito tradizionale, sono esposte verosimilmente al RMB. La crisi pandemica del Covid-19 sta accentuando il RMB di molte banche. Il regolatore ha consentito di operare al disotto dei *ratio* previsti dalla normativa attenuando l'impatto negativo della crisi ma facendo ritardare l'evoluzione necessaria con un peggioramento della situazione a medio termine quando i vincoli dovranno essere rispettati. Le banche si troveranno con un'ulteriore riduzione della redditività per l'aumento dei NPL e una clientela con rischi di *default* (Brogi 2020). Le banche dovrebbero quindi accettare un RS di innovazione e diversificazione perché può risultare maggiore il rischio di mantenere gli attuali MB.

È vero che l'incertezza rende difficile calcolare il RMB ma poiché esso incombe le banche devono essere pronte e aumentare la propria flessibilità e capacità di adattamento puntando sulla qualità del capitale umano e su MM meno gerarchici e più imprenditoriali. Infatti il principale vantaggio competitivo risiede nell'organizzazione e nel MM. Pertanto disporre di modelli organizzativi flessibili, che sappiano sperimentare e apprendere, è un punto di forza di chi è in grado cogliere tempestivamente le nuove opportunità emergenti. Quanto alle singole *business unit* di una banca diversificata il rischio di *disruption* può non essere così infrequente ma le conseguenze non è detto che siano tali da portarla al dissesto. La situazione è diversa se tale rischio riguarda il *core business*.

7. Modello manageriale e monitoraggio del modello di business

Con il monitoraggio la banca verifica l'andamento del grado di sostenibilità del proprio MB in rapporto agli scenari, alle performance conseguite e al contesto interno. Le modificazioni e i cambiamenti del MB che si rendono necessari, derivanti dall'apprendimento che è implicito nel monitoraggio (e su questo punto entra ancora in causa il MM), confluiscono nel piano strategico. Tuttavia la definizione di un piano preliminare e la sua successiva esecuzione sono superate dalla necessità di aggiustamenti continui sia strategici che organizzativi per cui viene meno il rapporto sequenziale piano-esecuzione e l'orizzonte temporale della pianificazione formale è destinato ad accorciarsi.

Il monitoraggio implica un'analisi dell'efficienza e dell'efficacia del MB corrente, la verifica se la creazione di valore all'esterno e all'interno potrà continuare regolarmente o meno. Di conseguenza individua quali aggiustamenti sono necessari dal punto di vista sia strutturale, cioè delle caratteristiche delle componenti, sia del funzionamento. La questione di come le componenti si influenzano nella creazione di valore è pertanto un aspetto di grande rilievo.

Il monitoraggio può portare a confermare sostanzialmente il MB, oppure ad apporre solo limitate variazioni quantitative alla struttura patrimoniale, al conto economico e al livello dei rischi, oppure anche ad ampie ed incisive modificazioni delle componenti. Può indurre alla decisione di innovare il MB o di avviare processi di migrazione verso altri MB. Ciò può risultare una scelta obbligata quando si stima che il MB corrente stia diventando obsoleto, ormai troppo rischioso e non più attrattivo.

La complessità del monitoraggio dipende dall'assetto del portafoglio delle attività, delle varie linee di business e quindi dal grado di diversificazione della banca. Il MB può risultare molto articolato per cui il monitoraggio richiede analisi articolate (dei singoli business) da ricomporre a sistema unitario per tenere conto delle interdipendenze che rappresentano una fonte di creazione di valore oppure di maggior rischio. Quindi quando si parla di RMB ci si riferisce al rischio del portafoglio complessivo all'interno del quale vi sono i rischi dei singoli business che possono variare anche molto fra di loro.

Ho richiamato il grado di complessità del monitoraggio del MB per sottolineare l'importanza del processo e del ruolo che svolge al riguardo il MM. Intanto dobbiamo ricordare che il RMB dipende da diversi profili del MM che sono anche leve per mitigarlo. Mi riferisco in particolare alla flessibilità al cambiamento, alla capacità di leggere e recepire le dinamiche dell'ambiente, alla capacità di rispondervi in modo rapido e adeguato. Si tratta di aspetti riferibili all'organizzazione della banca e soprattutto al management. Questo se da un lato definisce il MB dall'altro ha il compito di governarlo e quindi assume la natura di componente essenziale nel coordinare e influenzare le altre componenti. Pertanto le modalità di funzionamento del MM assumono una valenza determinante nel configurare il RMB.

La rischiosità derivante dalle *componenti intangibili* del MB deve essere tenuta sotto controllo e mitigata, attraverso un continuo monitoraggio organizzativo per evitare che quando emergono rischi derivanti dalla domanda, dalla concorrenza o da cambiamenti della regolamentazione o dalla innovazione tecnologica la banca sia in grado di reagire con adattamenti o con

risposte innovative e non si manifesti un rischio latente di inadeguatezza organizzativa e manageriale ad affrontare il cambiamento esterno. Quindi, riassumendo: le performance del MB sono messe in discussione sia dal dinamismo dei fattori ambientali di riferimento sia dalla capacità delle componenti del MB di adattarsi e di cambiare per ripristinare un nuovo rapporto di coerenza con lo stesso ambiente. Si tratta da un lato di prevedere gli eventi e i cambiamenti esterni che impattano sulle performance: vi è pertanto un problema di valutazione degli scenari; dall'altro lato, occorre che esista la capacità della banca di ridurre l'impatto, anche anticipandoli con cambiamenti opportuni o mitigandoli agendo sempre sui fattori interni. Vi è quindi un problema di efficacia del MM.

Tra i fattori del dinamismo ambientale appaiono rilevanti: l'andamento della domanda, la dinamica dei mercati e la condotta della concorrenza, i cambiamenti della normativa. Le banche si trovano a dove fronteggiare un rischio ambientale di MB al variare di ciascuno questi fattori che possono presentarsi anche contestualmente. Queste minacce, si ripete, possono essere però mitigate ma, dobbiamo aggiungere, addirittura trasformate in opportunità nel momento in cui il cambiamento ambientale dischiude nuove opportunità di business che l'impresa può cogliere.

La mitigazione degli effetti ambientali sulle performance, se dipende dalla flessibilità delle componenti del MB di adattarsi al nuovo contesto ambientale, non può prescindere dall'esistenza di capacità "dinamiche" del MM (Teece 2018). Le capacità dinamiche (così chiamate per distinguerle da quelle "operative" che riguardano la gestione corrente) sono vitali per mantenere la profittabilità dell'impresa perché consistono nella capacità di innovare e di sfruttare le opportunità del futuro; sono quelle richieste per definire il MB come le capacità di intuizione, identificazione, trasformazione, nonché per implementarlo come le capacità di coordinamento, orchestrazione.

Da esse dipendono la rapidità e il grado di efficacia con cui l'impresa adegua le proprie risorse; in altri termini con cui integra, costruisce e riconfigura le competenze interne ed esterne in ambienti in rapida evoluzione. Le capacità dinamiche rappresentano un vantaggio competitivo difendibile perché sono difficili da replicare dai concorrenti. Sono indispensabili per affrontare nuove sfide. Apprendere rapidamente significa creare risorse strategiche: rilevare e modellare opportunità e minacce; cogliere opportunità e mantenere la competitività.

Le capacità dinamiche non sono però sufficienti: occorre considerare anche l'efficacia con cui il monitoraggio si realizza. Non mi riferisco solo alla tempestività delle risposte necessarie ma anche alla capacità previsiva e valutativa degli scenari. La flessibilità necessaria può non essere disponibile al presente ma può essere approntata, con le relative risorse, per tempo se il management se ne rende preventivamente conto. Sono quindi importanti le caratteristiche organizzative del monitoraggio dal processo di analisi e progettazione del MB agli organi che vi intervengono al grado di accentramento/decentramento, ai modelli operativi di supporto.

Nel *position paper* ho ricordato a titolo esemplificativo due modelli: il modello RCOV (Warnier, Lecocq e Demil 2012) e il modello CANVAS (Osterwalder e Pigneur 2017). Si tratta degli estremi di un'ideale gamma di applicazioni. Il primo modello opera una forte semplificazione delle componenti del MB schematizzando il percorso logico al fine del giudizio di sostenibilità presente e futura del MB, il secondo modello è un vero e proprio manuale pratico con la descrizione dettagliata degli aspetti procedurali e organizzativi. Essi sono utili perché guidano l'analisi e la progettazione del MB ma possono anche funzionare come strumenti di monitoraggio del RMB. La letteratura su questi strumenti propone continui miglioramenti e ho già accennato a come sia possibile collegare alle singole componenti del MB un proprio set di "fattori di incertezza" al fine di comprendere l'impatto di tali fattori sulla sostenibilità e profittabilità del MB (Brillinger et al. 2020). Ciò vale soprattutto nel caso di innovazione del MB.

Il *risk management* si trova a svolgere un ruolo critico in questi processi ma il monitoraggio richiede anche contesti organizzativi che agevolino il dialogo e i momenti di confronto, attraverso una serie di meccanismi organizzativi di comunicazione, reporting che favoriscano approcci partecipativi. Non va sottovalutato in questo contesto l'importanza del pensiero visuale cioè delle modalità di rappresentazione/descrizione del MB tramite immagini, grafici, schematizzazioni e altre tecniche che consentono di rendere più tangibili e meno astratti i concetti nei progetti, nei rendiconti sulle performance. Tutto ciò si può far rientrare a pieno titolo tra le pratiche manageriali e quindi tra le componenti dei MM. Si tratta di aspetti organizzativi di grande rilevanza da non sottovalutare mentre spesso si osserva come l'analisi del MB sia confinata nelle relazioni con la Vigilanza e non sia invece una pratica che integra la pianificazione.

8. Prospettive di ricerca sul rischio di modello di business

Vi sono evidenze che il management con dirette responsabilità di business è più sensibile all'impatto delle variabili qualitative sulle performance rispetto agli specialisti della funzione di pianificazione strategica e di controllo rischi (Chen et al. 2014). Ciò non giova evidentemente alla gestione del RMB se la funzione di *risk management* valuta soprattutto i rischi caratteristici. La verifica dell'adeguatezza organizzativa rientra più specificatamente nelle competenze dell'*internal auditing* e della *compliance* ma non è detto che tali funzioni di controllo valutino i profili organizzativi dal punto di vista del RMB. Vi è poi da considerare che la funzione organizzazione e personale valuta normalmente singoli aspetti organizzativi e non il funzionamento complessivo dell'organizzazione della banca in un'ottica di tipo sistemico. Valutazioni complessive di coerenza sono però richieste dalla normativa dello SREP al fine della verifica della sostenibilità del MB e della strategia che modifica il MB.

Si pensi ai report e alla qualità dei flussi informativi nei confronti del Cda della banca che deve approvare il MB e gli indirizzi strategici valutando i rischi che influenzano la stabilità, l'adeguatezza organizzativa e la sostenibilità economica della banca. Il CRO nel presentare al Cda la situazione presente e futura di tutti i rischi della banca, declinandoli per linee di business, si trova pertanto ad affrontare anche il RMB che può rappresentare sulla base di scale di giudizi qualitativi.

E' opportuno quindi che vi sia una stretta collaborazione fra la funzione di pianificazione del MB e della strategia e la funzione di *risk management* perché nella redazione del piano aziendale si tratta di inserire analisi sia sulle condizioni per "valorizzare i principali driver delle performance" sia sulle "condizioni dannose" per l'evoluzione del MB. Quindi è necessario che a supporto del processo decisionale del Cda la banca disponga delle competenze per effettuare tale analisi e che lo stesso Cda abbia adeguate conoscenze oltre che del MB anche degli strumenti e delle metodologie necessarie per la sua discussione. Si tratta infatti di "competenze essenziali per l'efficace svolgimento del ruolo di amministratore" (Cosma e Nobile 2020).

Devo pertanto richiamare ancora la necessità di sviluppare una maggiore conoscenza sulle relazioni tra le componenti intangibili e quelle tangibili-finanziarie in modo da comprendere come la manovra delle prime influenzi le seconde. Questo tipo di conoscenza è indispensabile per il governo del MB ma anche per una teoria dei MB che ora sostanzialmente manca prevalendo nella letteratura soprattutto la presentazione degli approcci di inquadramento concettuale del MB. Quanto alle conoscenze da sviluppare a livello aziendale si tratta di stabilire se la funzione di *risk management* debba occuparsene direttamente o in collaborazione con altre funzioni di controllo e con la stessa funzione organizzazione e personale, e se la valutazione del RMB debba rientrare tra le competenze del Comitato rischi, con il supporto delle suddette funzioni, che deve consigliare e supportare il Cda.

Per quanto detto sull'importanza del concetto di MB e delle relative metodologie, credo che si debba convenire sulla necessità che la funzione di *risk management* rafforzi le competenze e gli strumenti metodologici per valutare e gestire sia il RS sia il RMB e che sviluppi una dialettica più stringente con la funzione di pianificazione e le altre funzioni aziendali. Occorre però che assuma un ruolo di sostanziale indipendenza, di corretta contrapposizione funzionale e di contrappeso nel valutare le ipotesi su cui sono costruiti i MB e i piani strategici evidenziandone, in via preventiva, gli aspetti di criticità e debolezza strutturale e indicando le misure correttive. La sua efficacia viene meno quando le competenze e le skill non sono adeguate perdendo di autorevolezza. Possono così prevalere logiche di mera condivisione e valutazioni che mirano alla validazione. Ciò è spesso frutto anche di una non chiara distinzione dei ruoli tra *risk management* e pianificazione che indebolisce il MM e la qualità delle decisioni aziendali (Candolfo 2020). Occorre, si ripete, che a livello aziendale sia sviluppata una funzione di *knowledge management* a supporto del sistema informativo, di natura non solo quantitativa ma anche qualitativa, su come i fattori intangibili e le loro relazioni si riflettono sulle variabili economiche e finanziarie e sulle performance aziendali.

Si tratta però anche di avviare progetti di ricerca di ampio respiro nel settore bancario basati soprattutto sul metodo dei casi. Nel *position paper* mostro come il MM sia una componente del MB e che ogni MB richieda un proprio MM. Il RMB emerge quando la coerenza del MM viene meno. E' evidente che tale assunzione debba essere verificata per stabilire se il MM si possa considerare un fattore interno al MB e non un fattore esterno e se, in ogni caso, dovendo risultare funzionale al MB debba essere classificato tra i fattori *firm specific* piuttosto che tra quelli *firm generic*.

Questo contributo suggerisce ipotesi su cui impostare indagini sui MB e sul loro funzionamento. perché la comprensione delle relazioni tra le componenti del MB favorisce il loro efficace monitoraggio. La valutazione degli effetti dei fattori intangibili sulle performance è però tutt'altro che semplice perché implica analisi sul campo basate su casi aziendali (Murthy e Mouritsen, 2011) e non si dispone di una classificazione consolidata di tali fattori la cui criticità varia da business a business (Kristandl e Bontis 2007). 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 aspetti complessi e dinamici di non facile analisi.

In questo senso segnalo i risultati di alcuni recenti progetti di ricerca (Baravelli e Pesic 2018; Baravelli 2020c) su come stanno evolvendo i MM delle banche e dei gruppi bancari italiani le cui modificazioni sono indotte dall'evoluzione dei MB al variare dei fattori di contesto tra cui la crisi economica, la dinamica competitiva, l'innovazione tecnologica, la regolamentazione, le pressioni all'efficientamento e all'innovazione. Da queste verifiche sono emerse indicazioni di estremo interesse sul RMM. Se i MM non sono flessibili, essi pregiudicano l'evoluzione dei MB. I MM attuali, soprattutto dei grandi gruppi bancari, tendono all'accentramento, sono focalizzati sull'efficienza e presentano i profili di una cultura manageriale in contrasto con le caratteristiche che dovrebbe avere il contesto organizzativo per essere funzionale a promuovere e gestire l'innovazione dei MB. Infatti abbiamo verificato che le migliori performance si riscontrano nelle banche, soprattutto quelle di medie dimensioni, in cui prevalgono sistemi di pianificazione partecipativi e inclusivi e il *middle management* è coinvolto nella gestione strategica, rispetto alle banche in cui questo è scarsamente coinvolto e svolge ruoli essenzialmente esecutivi.

Ricerche di questo genere vanno promosse in modo più ampio. D'altra parte è la stessa la letteratura sui MB che richiama l'importanza dei MM in diversi aspetti come le competenze e le capacità distintive del management. Ma anche la vigilanza bancaria, nel valutare la sostenibilità dei MB, prevede che siano considerate l'esperienza del management e le sue capacità concretamente dimostrate nell'implementare la strategia. Il nostro approccio è però più ampio. Nel MM vi includiamo elementi sia comportamentali e che riguardano la cultura manageriale sia di struttura che qualificano il MM come *team*, compreso appunto il ruolo critico del *middle management* e il modo di lavorare del management che ha ricadute sul personale e sulle relazioni interne. Si tratta di approcci di studio che richiedono di essere modellizzati per poter essere applicati nelle verifiche empiriche a livello sia aziendale che di campioni e di categorie di MB compresi quelli identificati dalle ricerche di tipo finanziario.

Non è questa la sede per affrontare tale problematica ma può essere utile richiamare alcuni profili del MM a cui ho fatto riferimento nel *position paper* anche ai fini di classificazione. I MM come i MB si configurano come insiemi di varie componenti di cui si può considerare gli aspetti strutturali sul piano qualitativo e quantitativo. Con riferimento al rapporto tra il numero delle posizioni direttive ai vari livelli - top, middle e operative - sul totale del personale si possono avere modelli manageriali *molto gerarchizzati* o *poco gerarchizzati*; gerarchizzati con molto o poco staff, verticalizzati o piatti con una limitata presenza di

middle manager; snelli ma con staff articolati. Ma altri rilevanti profili strutturali sono la *distribuzione del potere, le relazioni di influenza, le conoscenze, le esperienze e le capacità, la cultura manageriale e aziendale.*

Tutti questi fattori presentano fra loro strette relazioni di interdipendenza. I MM si differenziano anche per gli aspetti di comportamento e le pratiche manageriali. Queste ultime sono rilevanti perché influenzano il funzionamento del MM. Riguardano i meccanismi organizzativi che guidano la condotta manageriale, le modalità con cui si svolgono le relazioni interne tra i vari livelli direzionali, più o meno partecipative con cui vengono prese le decisioni, i modelli di analisi e definizione/ridefinizione del MB (si pensi alla BMA), i processi di *learning organization* e di *knowledge management* con riferimento soprattutto allo sviluppo di nuova conoscenza per l'innovazione aziendale; i processi formativi del management; le modalità di gestione dei conflitti interni.

I MM nei profili sia di struttura che di funzionamento riflettono la *cultura manageriale* e più in generale la *cultura aziendale*. Vi sono MM orientati all'efficienza e MM orientati all'innovazione. Il management è portatore della cultura aziendale che veicola e diffonde nell'impresa; con il suo comportamento; esso stesso è elemento costitutivo dei valori e dei principi di funzionamento dell'impresa. La *cultura manageriale* è pertanto una rilevante componente del MM. Essa è fondata sui valori, le credenze e le ideologie che condizionano il comportamento del management; la cultura aziendale ne risente ma è influenzata anche da altre componenti soprattutto esterne tra cui anche la regolamentazione.

Il MM riassume gran parte delle componenti intangibili che creano valore dell'impresa e sono quindi un fattore essenziale della capacità di produrre reddito, della vitalità e della competitività dell'impresa. Lo studio dei MM nell'ambito dei MB coinvolge molti filoni della letteratura 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. Nell'era della conoscenza, in cui stiamo da anni vivendo, la competizione si basa, anche nel settore bancario e finanziario, essenzialmente sulle componenti intellettuali. Mentre le risorse tangibili sono imitabili le risorse intellettuali rappresentano risorse strategiche-chiave non facilmente replicabili.

9. Considerazioni conclusive

Nelle riflessioni svolte in queste pagine ho sostanzialmente ripreso i principali aspetti teorici del MB che ho evidenziato nel *position paper* e che ho commentato nella presentazione fatta nel Webinar del 9 luglio scorso. Qui ho ampliato l'analisi mostrando le ricadute operative del quadro teorico del MB da diversi punti di vista: sul piano delle relazioni tra MB e strategia, sul piano della definizione della nozione di RMB e di RS, sul piano di un possibile ridisegno del processo di pianificazione aziendale. Se si condivide di porre al centro del governo aziendale il MB è necessario considerare le suddette ricadute dando rilievo alla qualità e coerenza del MM.

Con l'introduzione del concetto di MB nel governo della banca si hanno importanti miglioramenti del processo di pianificazione ma anche della cultura aziendale e del MM. L'identificazione del MB, la valutazione della sua sostenibilità messa al centro delle pratiche manageriali, con il supporto delle varie funzioni aziendali e dei responsabili di business, hanno un forte impatto sul processo di apprendimento aumentando la consapevolezza dei problemi e delle decisioni aziendali.

Il framework regolamentare ha indotto le banche in tale direzione ma a livello aziendale occorre approntare una serie di adattamenti e accorgimenti non solo per rispettare i principi indicati dal regolatore ma soprattutto per recepire nel modo migliore anche le raccomandazioni della letteratura al fine di passare dal quadro regolamentare a un quadro organico degli strumenti operativi aziendali. Questo passaggio non è immediato. Esso implica di ovviare ad alcune incompletezze e ambiguità del quadro normativo in modo da integrarlo con la definizione delle metodologie e delle procedure sia per l'analisi del MB sia per valutarne la sostenibilità e il relativo rischio.

Le riflessioni svolte riguardano anche il quadro normativo sulla BMA che non appare sufficientemente chiaro e presenta diverse lacune e ambiguità. Esso non dà una definizione di MB e di strategia né delle loro relazioni, fornisce solo una nozione di RS ma non di RMB pur ponendo la questione della sostenibilità/rischiosità del MB. La letteratura sui MB, a cui la regolamentazione evidentemente si ispira, consente di dare risposte a queste carenze mostrando come si possa giungere a una definizione di RMB e di RS fra loro compatibili, differenti e complementari. Mettendo il RMB al centro della mappa dei rischi occorre ripensare tale quadro complessivo comprendendovi anche il RMM da collocare tra i rischi organizzativi. E' ciò che abbiamo cercato di fare in queste pagine con la precisazione che si tratta di spunti che devono essere approfonditi dalla ricerca sia a livello aziendale sia a livello di sistema. Ciò pone il problema del ruolo della funzione di *risk management*, delle competenze necessarie e delle relazioni con le altre funzioni aziendali ma anche della necessità di una più ampia collaborazione tra ricerca interna e ricerca esterna.

Al riguardo, credo che sia necessario ampliare gli approcci valutativi e accettare indicatori di tipo qualitativo. Il regolatore è ancorato ai dati quantitativi ritenuti oggettivi ma in tal modo le valutazioni sono incomplete data la criticità degli *intangibile* che vengono sistematicamente trascurati dalle analisi quantitative. Questa è certamente forse la più importante sfida culturale perché non è possibile governare il MB senza il monitoraggio delle variabili qualitative tra cui quelle organizzative e manageriali. Occorre quindi che nel MB queste componenti siano rappresentate nel modo più adeguato tenuto conto della loro criticità.

In questo contributo ho dedicato ampio spazio a illustrare come il MM sia una componente del MB per cui il RMM influenza il RMB e la sostenibilità del MB. Questo approccio non è seguito dalle verifiche sui MB delle banche. Devo al riguardo ricordare

che il concetto di MB non è sostanzialmente nuovo per le banche italiane. Dagli anni Novanta del secolo scorso in poi si è sviluppata in Italia un'ampia letteratura sui modelli "strategico-organizzativi" dell'attività bancaria. Questi contributi in realtà parlano ante-litteram sostanzialmente di MB. Non solo: la Banca d'Italia a partire dagli anni Novanta ha adottato un modello di vigilanza basato sulla valutazione della coerenza tra ambiente, strategia e assetto organizzativo e il conseguente impatto sulle performance (paradigma ASOP). Occorre quindi prendere atto che vi sono molte analogie tra il modello di vigilanza della Banca d'Italia e la BMA della Bce. Non intendo ritornare su questa questione (Baravelli e Di Antonio 2018), ma solo dire che nella cultura manageriale delle banche italiane, per tutti questi motivi, non dovrebbero essere sostanzialmente estranei il concetto di MB, la sua analisi e il suo ruolo nel governo aziendale.

Maurizio Baravelli

(Tratto da Risk Management Magazine, n.3, 2020)

Bibliografia

- Baravelli M. (2020a), "Modelli di business: definizioni e componenti. Dalla letteratura aziendale e quella bancaria" *Business Model SREP: il ruolo del CFO e del CRO*, Lavoro congiunto AIFIRM-APB, *position paper*, n.21.
- Baravelli M. (2020b), "Banche e crisi pandemica: quale impatto sui modelli di business?", *Bancaria*, giugno.
- Baravelli M. (2020c), "Come sta cambiando l'organizzazione del lavoro nelle banche", *Rivista Bancaria*, luglio-agosto.
- Baravelli M. e Di Antonio M. (2018), "Il nuovo modello di regolamentazione: quali impatti sul settore e sulle strategie delle banche?", *Bancaria*, n.7/8.
- Baravelli M e Pesic V. (2018), "*Scenari, evoluzione dei modelli di business e cambiamento dei ruoli manageriali nelle banche*" Rapporto First Cisl -Sapienza Università di Roma.
- Brillinger A., Els B., Schäfer B., Bender B. (2020), "Business model risk and uncertainty factors: Toward building and maintaining profitable and sustainable business models", *Business Horizons* 63.
- Brogi M. (2020), "Premessa e sintesi- Covid-19 e governance bancaria, position paper 22", *Risk Management Magazine*, maggio-agosto.
- Candolfo C. (2020), "Competenze e skill nella definizione e gestione del rischio di modello di business" in *Business Model SREP: il ruolo del CFO e del CRO*, Lavoro congiunto AIFIRM-APB, *position paper*, n.2.
- Casadesus-Masanell R. and Ricart J. E. (2010), "From strategy to business models and onto tactics", *Long Range Planning*, 43(2-3).
- Cosma S. e Nobile L. (2020) , "Il ruolo dell'organo con funzione di supervisione strategica", in *Business Model SREP: il ruolo del CFO e del CRO*, Lavoro congiunto AIFIRM-APB, *position paper*, n.21.
- Di Antonio M. (2020), "Rischio strategico e di business model", *Business Model SREP: il ruolo del CFO e del CRO*, Lavoro congiunto AIFIRM-APB, *position paper*, n.21.
- Kristandl G. and 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.*, 15 (2).
- Lorange P. (1980), *Corporate planning. An executive viewpoint*, Prentice-Hall.
- Murthy V. and Mouritsen J. (2011), "The performance of intellectual capital: Mobilising relationships between intellectual and financial capital in a bank", *Accounting Auditing & Accountability Journal* 24(June).
- Osterwalder A. and 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).
- 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).
- Seddon, P., and Lewis, G. (2003), "Strategy and business models: What's the difference?" *PACIS 2003 Proceedings*, 17.
- Warnier V., Lecocq X, et Demil B. (2012), "Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur", *Entreprendre & Innover*,1.
- Teece D.J. (2018), "Business models and dynamic capabilities", *Long range Planning*, Vol. 51, Issue1, February 2018.