



# **LE BANCHE COMMERCIALI TRA I VINCOLI DELLA NUOVA NORMATIVA E LA CRISI DEI MERCATI**

## **PROTOCOLLO DELL'INDAGINE QUALITATIVA**

*Lo scienziato è come se agisse all'interno di un labirinto  
di cui non possiede la mappa.*

*Ad ogni bivio, non sa quale sia la direzione giusta.*

*Tuttavia deve scegliere in maniera sensata.*

*Liberamente tratto da Ludwig Wittgenstein*

Milano, luglio 2011

# INDICE

## 0. **Abstract della ricerca**

0.0 Premessa

0.1 Il problema del paradigma interpretativo e il nuovo scenario

0.2 Un paradigma costruttivo-evolutivo

0.3 Il Comitato Scientifico

0.4 Il Panel dei testimonial

0.5 I Discussant del Convegno

0.6 Il Comitato Organizzativo

## 1. **Le ragioni di una ricerca evolutiva: la *ratio* dell'indagine**

1.0 Premessa

1.1 Un ciclo economico caratterizzato dall'imprevedibilità del rischio

1.2 La rilevanza dell'aspetto co-costruttivo nella generazione degli scenari futuri: l'esempio del *funding*

1.3 I limiti degli usuali paradigmi di ricerca

1.4 I lineamenti di un paradigma alternativo

## 2. **Gli obiettivi della ricerca**

## 3. **I territori in cui occorrerebbe innovare**

3.1 La crisi dei modelli di gestione

3.2 L'evoluzione dei *business model*

## 4. **Le macro fasi della ricerca**

4.1 La ricerca qualitativa

4.2 La discussione e la pubblicizzazione dei risultati

## 0. ABSTRACT DELLA RICERCA

*Quando si arriva a un punto di rottura  
siamo costretti a riconsiderare il nostro posto nel mondo  
e a cercare un'etica dei comportamenti completamente nuova.*

*Jacques Attali*

### 0.0. Premessa

Le banche che intermediano il credito, malgrado siano state poco compromesse con le recenti criticità della *finanza strutturata*, tuttavia, allo stato attuale, stanno subendo una sensibile pressione, dovuta sia alle criticità emergenti dai mercati sia ai *vincoli* del nuovo quadro normativo di Basilea.

Le pressioni, così come vengono immediatamente percepite, hanno il loro *focus* sulle attuali difficoltà nel reperimento (a costi progressivamente crescenti) del *funding*, sia nei mercati degli investitori istituzionali sia nei mercati *retail*, il tutto con la conseguente riduzione dei margini (anche per l'attuale poca incidenza degli *spread*) provenienti dagli impieghi.

In una situazione di tale importanza, è perfettamente comprensibile la numerosità di convegni e dibattiti dedicati a questi argomenti. Tuttavia ci sembra che le ricerche condotte sino a questo momento, almeno nella maggioranza dei casi, lascino in ombra alcuni rilevanti territori d'indagine.

### 0.1. Il problema del paradigma interpretativo e il nuovo scenario

#### • L'aspetto interpretativo

Le logiche con cui sono state condotte queste ricerche hanno seguito sostanzialmente un indirizzo classicamente empirico-predittivo riepilogabile in tre momenti: *i.* la preliminare “enumerazione” dei fattori in gioco; *ii.* la scelta dei *focus point* in ragione dei quali “indirizzare” l'indagine; *iii.* l'individuazione inferenziale (tipo “se...allora”) delle conseguenze (gli *end point*).

Il rigore di queste impostazioni ha portato a concentrare l'attenzione (i *focus point*) quasi esclusivamente sui fattori strutturali dei mercati, lasciando in ombra quegli aspetti che, allo stato attuale, rappresentano la costellazione delle “scelte” che sono maturate (o stanno per maturare) nell'ambito di ciascun singolo intermediario, sui terreni della *governance*, della *gestione* e dell'evoluzione del *business model*, per “reagire” alle attuali difficoltà.

Questo campo d'indagine, pur essendo caratterizzato dalla variabilità, tipica delle “contingenze”, quindi non immediatamente “riducibile” a trend complessivi, tuttavia ci permette di individuare la progressiva differenziazione delle “risposte” alle nuove sfide. È l'emergere di differenti “sensibilità strategiche” che denotano una tendenziale differenziazione delle stesse culture dell'intermediazione.

## • Le nuove sfide

L'attuale crisi recessiva, trascorsa la fase acuta, sta "aprendo" un nuovo ciclo economico caratterizzato da una sistemica instabilità dei mercati, quindi da una sostanziale non-predicibilità del rischio. Questo aspetto di "imprevedibilità" sta determinando, per l'impresa, un aumento, nettamente superiore rispetto al passato, sia del fabbisogno patrimoniale sia dei livelli di liquidità.

In ragione di questo scenario inedito, diventa cruciale, per gli intermediari, saper rispondere alle "criticità", con iniziative inedite, almeno lungo le seguenti direzioni.

*In primo luogo*, la **Governance** richiederebbe la messa a punto di strategie in grado di attenuare, presso gli azionisti, l'attuale scarso differenziale tra l'alto fabbisogno di capitali e la relativa redditività. In questo senso si dovrebbero sviluppare strategie innovative, circa il posizionamento strategico e di business della banca, finalizzate a recuperare condizioni più favorevoli per la remunerazione degli azionisti.

*In secondo luogo*, la **Gestione**, stante le attuali difficoltà nella stima sia del capitale di rischio sia del capitale di debito, richiederebbe altrettanti sviluppi adattivi degli odierni modelli gestionali (ne sarebbero coinvolti tutti i modelli da quelli di risk management a quelli di allocazione delle risorse).

*In terzo luogo*, il **Business Model** richiederebbe sviluppi innovativi, non solo in grado di incrementare l'attuale differenziale tra il reddito, generato dagli impieghi, e il costo del *funding*, ma soprattutto in grado di risultare più efficaci e competitivi nei differenti target di mercato di ciascun Gruppo Bancario.

*In quarto luogo*, le **decisioni ad hoc**, nella gestione del deterioramento pregresso del credito, dovrebbero essere formulate in modo da obbedire al requisito della compatibilità strategica con gli scenari di sviluppo di ciascun intermediario.

Occorre rilevare che i quattro punti, schematizzati poco sopra, non rappresentano altrettante direzioni isolate, su cui occorre prendere decisioni altrettanto isolate.

Piuttosto si tratta di un fascio di fili intrecciati, destinati ad interagire fra loro, con meccanismi di azioni e retroazioni.

In questo senso le scelte che si intende perseguire dipendono dal "come" questo intreccio di fili si configura (o viene percepito) presso ciascun intermediario.

## 0.2. Un paradigma costruttivo-evolutivo

In questa prospettiva, condurre un'indagine significa ripercorrere, momento per momento, le scelte e le iniziative che gli intermediari hanno intrapreso sul campo (o che stanno per intraprendere). Per questo il paradigma è "costruttivo", in quanto ripercorre l'intera filogenesi delle azioni che si sono intraprese o che stanno per essere intraprese. Nello stesso tempo è evolutivo in quanto la patrimonializzazione di quanto si sta realizzando (quindi la sua "visibilità") "catalizza", presso gli intermediari, ulteriori confronti co-costruttivi con gli altri attori, quindi ulteriori "innovazioni".

Su queste basi, prende forma il taglio metodologico di questa ricerca, la cui articolazione prevede, in estrema sintesi, due fasi distinte, coordinate da un Comitato Scientifico.

**La prima fase** consiste nel “far emergere”, direttamente da chi è impegnato a costruire il “futuro” della banca commerciale, le **visioni** e le **strategie** ritenute necessarie per “uscire” da questa difficile congiuntura.

L’obiettivo si ottiene mediante colloqui interattivi con i Top Manager dei maggiori gruppi bancari italiani, i loro principali stakeholder e i più rilevanti rappresentanti istituzionali.

Completata questa raccolta di testimonianze, Alétheia predisporrà un documento con l’esposizione dei risultati e la sistematizzazione della **mappa dei temi emersi**.

Questo documento verrà sottoposto all’analisi dei membri del Comitato Scientifico affinché contribuiscano, ciascuno con una propria memoria, a dare una valutazione di quanto emerso. A conclusione di questa fase verrà pubblicato un volume che, in maniera sistematica, proporrà tutti i materiali prodotti: l’input della ricerca stessa, le interviste integrali realizzate, la mappa strutturata dei temi emersi e le memorie del Comitato Scientifico.

A partire dall’insieme delle visioni offerte dagli intervistati e dalle *letture evolutive* proposte dal Comitato Scientifico verrà predisposto l’input del convegno (il *Position Paper*).

**La seconda fase** consiste nella diffusione e nella discussione pubblica dei risultati della ricerca nell’ambito di un Convegno nazionale che si terrà, orientativamente, nell’ultima settimana del febbraio 2012.

L’obiettivo è quello di discutere il *file rouge* di scelte e strategie con un panel di studiosi che fungeranno da *discussant* ed affiancherà, in questa veste, il Comitato Scientifico. Quindi, i risultati del dibattito verranno pubblicati in un testo di sintesi la cui “diffusione” verrà sorretta da apposite iniziative presso gli stessi intermediari che hanno preso parte alla ricerca.

### **0.3. Il Comitato Scientifico**

Lungo tutto l’arco temporale del processo di ricerca opererà il Comitato Scientifico così composto:

<b>Francesco Cesarini</b>	Presidente eMid SpA
<b>Gregorio De Felice</b>	Chief Economist Intesa Sanpaolo
<b>Matteo Mattei Gentili</b>	Ordinario Economia degli Intermediari Finanziari Università Pavia
<b>Marco Onado</b>	Ordinario Economia dei mercati Finanziari Università L. Bocconi
<b>Franco Rebuffo</b>	Presidente e Direttore Scientifico Alétheia
<b>Carlo Sini</b>	Accademico dei Lincei
<b>Marco Vitale</b>	Presidente Vitale&Novello

#### **0.4. Il panel dei testimoni**

Il Panel comprende due cluster di riferimento ai quali è stata chiesta l'intervista:

I Top Manager dei principali gruppi bancari italiani

<b>Massimo Bianconi</b>	Direttore Generale Banca delle Marche
<b>Luciano Camagni</b>	Condirettore Generale Credito Valtellinese
<b>Enzo Chiesa</b>	Direttore Generale Banca Popolare di Milano
<b>Vincenzo Consoli</b>	Amministratore Delegato Veneto Banca
<b>Fabio Gallia</b>	Amministratore Delegato Bnl-Bnp Paribas
<b>Divo Gronchi</b>	Amministratore Delegato Banca Popolare di Vicenza
<b>Ennio La Monica</b>	Direttore Generale Banca Carige
<b>Giampiero Maioli</b>	Amministratore Delegato Cariparma Crédit Agricole
<b>Victor Massiah</b>	Amministratore Delegato Ubi Banca
<b>Roberto Nicastro</b>	Direttore Generale Unicredit
<b>Corrado Passera</b>	Amministratore Delegato Intesa Sanpaolo
<b>Pier Francesco Saviotti</b>	Amministratore Delegato Banco Popolare
<b>Massimo Valeri</b>	Amministratore Delegato Deutsche Bank Italia
<b>Antonio Vigni</b>	Direttore Generale Banca Monte dei Paschi di Siena
<b>Fabrizio Viola</b>	Amministratore Delegato Banca Popolare Emilia Romagna

I principali interlocutori/stakeholder

<b>Giorgio Guerrini</b>	Presidente Rete Imprese Italia
<b>Emma Marcegaglia</b>	Presidente Confindustria
<b>Alberto Meomartini</b>	Presidente Assolombarda
<b>Giuseppe Mussari</b>	Presidente Abi
<b>Guido Rosa</b>	Presidente Aibe

#### **0.5. I discussant del Convegno**

Siamo in attesa di conferma delle adesioni di:

<b>Jacques Attali</b>	Presidente Attali & Associés
<b>Andrea Enria</b>	Presidente European Bank Authority
<b>Jean-Paul Fitoussi</b>	Institut d'Etudes Politiques de Paris
<b>Vittorio Grilli</b>	Direttore Generale del Tesoro
<b>Salvatore Rossi</b>	Segretario Generale Banca d'Italia

#### **0.6 Il Comitato Organizzativo**

<b>Ettore Faggioli</b>	Responsabile Commerciale e Relazioni Esterne Alétheia
<b>Laura Palombi</b>	Direttore Alétheia
<b>Antonio Viganoni</b>	Responsabile Settore Intermediari Finanziari Alétheia

# I. LE RAGIONI DI UNA RICERCA EVOLUTIVA: LA RATIO DELL'INDAGINE

## I.0. Premessa

L'attuale crisi recessiva, terminata la fase *acuta* del suo impatto iniziale, sta aprendo un nuovo ciclo economico, caratterizzato da una tendenziale imprevedibilità sia dei nuovi fattori di rischio sia delle variazioni (in positivo o in negativo) dei relativi livelli di rischiosità. È come se la difficoltà predittiva riguardasse tanto il sorgere improvviso del rischio, quanto il suo andamento evolutivo.

L'obiettivo di questo capitolo è proprio quello di mostrare: *i.* le criticità dovute all'imprevedibilità del rischio, che, attualmente, stanno emergendo nei mercati dell'intermediazione del credito; *ii.* le difficoltà, in termini di indecidibilità, che incontrano le ricerche tradizionali (basate su paradigmi statistico-predittivi) su questi stessi argomenti; *iii.* la *ratio* e la distintività di un'impostazione di ricerca di tipo costruttivo-evolutivo.

## I.1. Un ciclo economico caratterizzato dall'imprevedibilità del rischio

### • La doppia imprevedibilità dei fattori di rischio

Nell'introdurre la *ratio* della nostra ricerca, abbiamo accennato al fatto che l'attuale crisi recessiva, trascorsa la fase acuta, sta aprendo un nuovo ciclo economico caratterizzato da una sistemica instabilità dei mercati, quindi da una sostanziale non-predicibilità del rischio. Si tratta di una tendenziale imprevedibilità, rispettivamente de: *i.* i fattori di rischio, dovuti al presentarsi improvviso di eventi esogeni in grado di perturbare imprevedibilmente i mercati; *ii.* le conseguenti variazioni nel tempo dei loro differenti livelli di rischiosità.

*Il primo caso* configura l'impossibilità di predire *ab initio* il presentarsi improvviso di eventi perturbatori esogeni, ad esempio, l'ingresso improvviso di nuovi *player* nei mercati; oppure l'improvviso cambiamento di equilibri monetari o tecnologici; ma anche, molto più semplicemente, alcune "prese di decisione" destinate ad influire, in maniera determinante, sulle sorti di una strategia ecc.

*Il secondo caso* configura l'impossibilità di predire (contando semplicemente su serie storiche) le conseguenti traiettorie evolutive del rischio; ad esempio, le variazioni dei livelli di rischiosità di una strategia, di un progetto o di un programma, e così via.

Entrambi i casi fotografano una situazione complessiva di tendenziale non predicibilità, imputabile alla dimensione sistemica assunta dal rischio idiosincratico<sup>1</sup>.

Questa "doppia criticità" non sta mettendo in crisi solo i metodi algoritmici di valutazione del rischio, ma sta segnando le stesse modalità del fare impresa nel prossimo futuro.

---

<sup>1</sup> Il rischio idiosincratico, stante la sua sistemica imprevedibilità statistica, differisce radicalmente dal cosiddetto rischio di ciclo. Quest'ultimo rappresenta quel tipo di rischiosità riconducibile alle caratteristiche stabili di uno specifico ciclo economico, quindi stimabile statisticamente (*rating*). Ad esempio, il fatto che un determinato produttore non possieda gli standard tecnologici previsti dalla media-competitiva del proprio settore, permette (sulla base di un raffronto con le serie storiche che "derogano" da questa media) di stimare statisticamente i suoi livelli di rischio. Dato che queste stime avvengono nel contesto stabile di uno specifico ciclo economico in cui i macro-trend consentono una certa affidabilità predittiva, risulta possibile l'utilizzo efficace delle tradizionali metodologie algoritmiche a supporto delle decisioni e altrettante metodologie gestionali e stili di management definiti.

- **L'aumentato fabbisogno di capitali**

L'imprevedibilità sistemica del rischio (quindi l'impossibilità di una sua gestione ponderata) sta determinando un altrettanto sistemico aumento del fabbisogno di capitali e di liquidità per far fronte all'imprevisto manifestarsi di *eventi idiosincratici*<sup>1</sup>.

In questo caso, si determinerebbe una spirale di "amplificazioni" tra i vertici di un immaginario triangolo caratteristico, rappresentati, rispettivamente, da: *i.* l'aumento dei requisiti patrimoniali (il fabbisogno di capitali); *ii.* l'aumento del costo del *funding*; *iii.* la bassa redditività degli impieghi (dovuta agli *spread* risicati per contenere gli effetti della crisi).

In sostanza, si avrebbe un tendenziale aumento dei costi delle attività, rimanendo artificialmente contenuti i prezzi.

Ad aggravare ulteriormente la situazione concorre, come abbiamo detto, l'imprevedibilità dovuta all'alta frequenza di eventi perturbatori (idiosincratici). Questo rende inaffidabili le stime lineari del *capitale di rischio* e del *capitale di debito* che potrebbero quindi variare in maniera altrettanto imprevedibile, a prescindere da qualsiasi normativa regolatoria.

Questi fattori, oltre a mettere in crisi i modelli tradizionali di gestione, in quanto non più completamente attendibili nelle stime, finiscono per compromettere la stessa attrattività nei confronti dei possibili investitori e, nello stesso tempo, potrebbero compromettere la stessa continuità del rapporto con gli azionisti: investire nella banca commerciale potrebbe risultare non conveniente, con ovvie retroazioni negative circa il finanziamento dell'economia.

## **I.2. La rilevanza dell'aspetto co-costruttivo nella generazione degli scenari futuri: l'esempio del *funding***

In un contesto di questo tipo, la generazione degli scenari è il risultato di interazioni *co-costruttive*. Significa che i risultati di una determinata azione non dipendono solo da questa, ma dipendono dal complesso sistema di azioni e retro-azioni che "coinvolge" l'intero sistema di *prospettive* in atto in uno specifico contesto di mercato. In questo modo, il risultato è determinato dal *verso* complessivo che prende questa dinamica olistica: una rete di interferenze reciproche la cui consistenza e direzione difficilmente risultano prevedibili *ab initio*.

Facciamo un esempio relativamente all'attuale *trend* in aumento del costo del *funding*. Possiamo elencare alcune delle cause.

*In primo luogo*, possiamo indicare l'addensamento di emittenti nei mercati degli investitori istituzionali, con il pericolo, per le banche, di un vero e proprio *crowding-out* da parte degli emittenti sovrani. Questo, oltre alle crescenti difficoltà di reperimento del *funding*, determinerebbe un innalzamento inevitabile dei suoi costi.

*In secondo luogo*, dato che i *rating* degli emittenti sovrani tendono a peggiorare, trascinando gli stessi *rating* delle banche, l'innalzamento del costo del *funding* verrebbe ulteriormente ampliato.

---

<sup>1</sup> Lo stesso nuovo quadro normativo di Basilea tenta di arginare i pericoli di *default* improvvisi introducendo "vincoli" che rafforzino la consistenza del capitale, sia sulla quantità (introduzione di *buffer* patrimoniali) sia sulla qualità (*common equity*); inoltre introducendo vincoli di liquidità (*liquidity coverage ratio*) che garantiscano la capacità di far fronte al presentarsi improvviso di eventi critici (eventi idiosincratici). Il dilemma, però, non è tanto quello di far fronte al problema con norme regolatorie; infatti queste lasciano inalterati i temi di fondo.

In terzo luogo, dato che l'intera situazione finisce per rendere più acuto lo stesso fabbisogno di liquidità, si incrementerebbe la concorrenza anche nel *funding* interno (*retail*), con la conseguente ulteriore amplificazione dei costi.

In quarto luogo, la stessa normativa prudenziale sulla liquidità (Basilea3) se considerata isolatamente dovrebbe servire a garantire equilibrio tra attività e passività; ma se la si guarda in relazione alle possibili interazioni con il complesso delle prospettive cui abbiamo fatto cenno, assume un carattere inevitabile di "amplificazione" della curva dei costi (prospettiva prociclica).

Per concludere. In un contesto di questo tipo (co-costruttivo) la difficoltà non è tanto rappresentata dalla possibilità di enumerare analiticamente le singole prospettive che interagiscono (nel nostro caso avremmo individuato quattro con-cause che agiscono simultaneamente). Piuttosto il problema è rappresentato dalle "modalità" con cui avvengono le stesse interazioni. Infatti queste sono "catalizzate" da insiemi di contingenze perturbatrici che, in determinate circostanze, possono produrre risultati più o meno dirimpenti nell'innalzare (o abbassare) la curva dei costi. In sostanza, le contingenze si comportano come altrettanti fattori esogeni che conferiscono instabilità e imprevedibilità al sistema complessivo<sup>1</sup>.

### 1.3. I limiti degli usuali paradigmi di ricerca

In questi casi, gli usuali schemi statistico-predittivi funzionerebbero solo parzialmente. Infatti, come abbiamo visto, se consideriamo come *focus point* l'incremento del costo del *funding*, allora potremmo inferire, senza alcuna difficoltà logica, il sistema delle concause che l'hanno determinato; quindi dettagliare ciascuna concausa con le sue distintive incidenze statistiche. Ma se il nostro *end point* è rappresentato dalla rete degli effetti che lo stesso *focus point* è destinato a produrre nel tempo, allora si dovrebbe tener conto dell'azione dei fattori perturbatori (il sistema delle azioni e delle retroazioni) che, in quanto tali, potrebbero falsare profondamente il rigore delle conclusioni statistiche. Infatti, queste ultime, nel caso di ingerenze esogene, diventerebbero del tutto aleatorie.

Quindi, in tutti i casi in cui il nostro ipotetico campo d'indagine sia interessato da un'alta numerosità di elementi perturbatori, allora risulterebbe alquanto ridimensionata la possibilità statistica di disegnare, in maniera predittiva, un ipotetico trend economico<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> In natura, tutti i fenomeni evolutivi sono retti da analoghe interazioni in cui i risultati sono orientati da contingenze del tutto esogene. Ad esempio, un insieme di cellule, in determinate condizioni del tutto contingenti e perturbatrici delle ordinarie funzionalità biologiche, possono generare, in maniera completamente imprevedibile *ab initio*, un organismo.

<sup>2</sup> Un esempio, in questa direzione, potrebbe essere rappresentato dalle simulazioni sui costi del nuovo quadro normativo di Basilea. L'inaffidabilità delle inferenze coinvolgerebbe le predizioni formulate su ambedue i versanti della simulazione stessa.

*Sul primo versante*, la simulazione conclude che, sul lungo periodo, i benefici, in termini di riduzione delle probabilità di crisi sistemiche, supererebbero abbondantemente i costi. A questo proposito, risulta intuitivo che la proiezione di queste conclusioni in un contesto futuro potrebbe reggere solo se questo risultasse assimilabile all'attuale. Ma questa condizione ci appare poco probabile: i macro-trend economici considerano solo stabilizzazioni su larga-scala e non le contingenze perturbatrici (segnate da eventi esogeni). Quindi non si avrebbe nessuna garanzia che le conclusioni, formulate sulla base degli attuali scenari, continuino ad essere valide in quelli futuri. *Sul secondo versante*, in cui i costi sono stati calcolati per i singoli intermediari, si possono formulare analoghe considerazioni: questi potrebbero cambiare profondamente nel caso si consideri che ciascuna norma è destinata a interagire, mediante un sistema complesso di azioni e retroazioni, rispettivamente, sia con tutte le altre (generando "amplificazioni" imprevedibili) sia con i fattori esogeni emergenti dai mercati (generando ulteriori amplificazioni). Anche in questo caso, è come se si creassero imprevedibili cortocircuiti destinati a modificare gli scenari in ragione dei quali è avvenuta la simulazione.

## I.4. I lineamenti di un paradigma alternativo

La citazione, tratta da Ludwig Wittgenstein e riportata nel frontespizio, fotografa perfettamente la necessità di strategie costruttive da usare in alternativa ai paradigmi predittivi. Infatti, se la conoscenza degli sviluppi futuri risulta limitata dall'imprevedibilità, tuttavia è sempre possibile intraprendere strategie costruttive sensate e aderenti alla realtà.

Ad esempio, se stiamo vivendo un ciclo economico in cui risulta impossibile prevedere il rischio (idiosincratico), quindi risulta difficile attribuire ad ogni azione la specifica ponderazione per il rischio, tuttavia è sempre possibile sviluppare, in maniera innovativa, strategie di *risk mitigation*. In ultima analisi, saranno proprio queste scelte ad hoc che costruiranno gli scenari futuri della gestione del rischio.

Quello che manca, nell'attuale situazione, è proprio la testimonianza diretta delle scelte concrete che, nel loro complesso, sono (e verranno) effettuate da ciascun singolo intermediario, rispettivamente su: **i. la governance; ii. l'evoluzione del proprio business model; iii. lo sviluppo adattivo dei propri sistemi di gestione.**

Questo campo d'indagine, pur essendo caratterizzato da altrettante "contingenze" (le scelte avvengono sempre in ragione di specifiche congiunture dei mercati e, come tali, non immediatamente "riducibili" a trend complessivi) tuttavia ci permette di individuare la progressiva differenziazione delle risposte alle nuove sfide, quindi l'emergere di differenti *sensibilità strategiche* che sottendono una tendenziale differenziazione delle stesse culture dell'intermediazione.

In questa prospettiva, condurre un'indagine significa essere in grado di costruire una "mappa" del sistema variegato delle iniziative che si stanno prendendo, quindi portare alla luce altrettanti *file rouge* che denotino, rispettivamente: **i.** le differenti "tendenze" che si stanno affermando sugli specifici temi strategici; **ii.** il progressivo affermarsi di differenti culture dell'intermediazione.

Si tratta di una *mappa* costruita in ragione di contingenze, le quali, se portate alla luce, sono in grado di prefigurare le direzioni evolutive dei mercati dell'intermediazione.

Per questo il paradigma è "costruttivo", in quanto ripercorre l'intera filogenesi delle azioni che si sono intraprese o che stanno per essere intraprese. Nello stesso tempo è evolutivo, in quanto la patrimonializzazione di quanto si sta realizzando (quindi la sua "visibilità") può indurre, presso gli intermediari, ulteriori stimoli e confronti co-costruttivi con gli altri attori, quindi può fungere da "catalizzatore" per ulteriori innovazioni<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Un fenomeno analogo lo si può rintracciare negli andamenti evolutivi della natura. Ad esempio, il ciclo cellulare viene innescato da una rete di piccole molecole (filamenti di Dna, Rna ecc.) che fungono da catalizzatori; ma, in determinate circostanze contingenti, possono cambiare le logiche con cui si legano ai propri bersagli (è il caso del verificarsi di mutazioni) e questo innescerebbe un cambiamento nelle proprietà funzionali delle proteine, quindi negli stessi comportamenti funzionali della cellula. Un'eventuale indagine su questi fenomeni è costretta a procedere in ragione di uno "spaccato" metodologico di tipo costruttivo analogo a quello che abbiamo descritto. Si comporta in maniera costruttiva in quanto deve costruire "pezzo a pezzo" la mappa delle interazioni in atto (usando sistemi computazionali molto potenti), infine deve rintracciare, nella mappa, le aggregazioni significative. Si tratta dei cluster all'interno dei quali si configura le rete di interazioni che prefigurano la dinamica evolutiva.

## 2. GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA

**Il primo obiettivo è di tipo costruttivo** in quanto si propone di intercettare, tramite colloqui-interviste ai Top Manager dei maggiori gruppi bancari italiani, le scelte e le strategie che stanno caratterizzando - ciascuno nella propria specificità - le azioni degli intermediari. Gli stessi colloqui-interviste rappresenteranno anche lo strumento per raccogliere le valutazioni e gli auspici dei principali stakeholder e rappresentanti istituzionali.

L'output di questo obiettivo consiste nel portare alla luce altrettanti *file rouge* che denotino, rispettivamente:

- i.* le differenti “tendenze” che si stanno affermando sugli specifici temi strategici;
- ii.* il progressivo affermarsi di differenti culture dell'intermediazione.

**Il secondo obiettivo è di tipo evolutivo**, in quanto si propone di:

- i.* patrimonializzare le linee di tendenza che stanno emergendo corredandole anche di stimoli *critici*;
- ii.* favorire, presso gli intermediari, un confronto sulle opportunità di innovazione, sia sul terreno dell'evoluzione dei *business model* sia della gestione.

L'output di questo secondo obiettivo è costituito dal ventaglio di iniziative messe in atto dagli intermediari e dagli stakeholder che hanno preso parte alla ricerca e che forniscono la “visibilità” circa le scelte e i fenomeni che stanno emergendo. Lo scopo è quello di indurre, presso gli intermediari, ulteriori stimoli e confronti co-costruttivi con gli altri attori, quindi può fungere da “catalizzatore” per ulteriori “innovazioni”.

### 3. I TERRITORI IN CUI OCCORREREBBE INNOVARE

Forniamo qui di seguito una serie di considerazioni sulle possibili strategie di sviluppo dei *business model* e sull'attuale progressiva crisi dei sistemi di gestione. L'obiettivo è quello di riepilogare, in estrema sintesi, il *file rouge* delle criticità che si stanno incontrando in questi due ambiti. Detto in altro modo, si tratta di tracciare una mappa delle possibili strategie di innovazione adattiva.

#### 3.1. La crisi dei modelli di gestione

Il problema (molto più critico rispetto al passato) è rappresentato per gli intermediari dalle attuali difficoltà nella “stima”, in un determinato tratto di tempo, rispettivamente del *capitale di rischio* e del *capitale di debito*. La scarsa affidabilità di questa stima limiterebbe l'efficacia di alcune nervature-chiave degli attuali sistemi di gestione.

*In primo luogo*, risulterebbero **ridimensionate le tradizionali metodologie computazionali a supporto delle decisioni** atte a *correlare* gli investimenti all'effettiva generazione di valore da parte di ogni singolo business. In tal modo, ne risulterebbe compromessa una efficace pianificazione strategica nell'investimento delle risorse.

*In secondo luogo*, diminuirebbe sensibilmente **l'affidabilità dei tradizionali modelli algoritmici per la ponderazione del rischio** di ogni componente dell'attivo. Infatti, dato che le stime dell'RWA relative al rischio di credito, al rischio di mercato o allo stesso rischio operativo richiedono un'assunzione preliminare di “stabilità”, se questa non può essere rispettata, allora le stime stesse perderebbero affidabilità.

*In terzo luogo*, subirebbe **un'impennata il cosiddetto rischio modello**. Questo sta assumendo una dimensione molto più incisiva rispetto al passato; infatti, tutti i modelli che supportano le decisioni gestionali, sia i modelli algoritmici che estrapolano gli andamenti delle serie storiche e li proiettano sul futuro (ad esempio i *rating* o le simulazioni) sia i modelli che possono partire da insiemi casuali (basati su linguaggi di intelligenza artificiale) devono presupporre, in entrambi i casi, condizioni di stabilità che devono permanere nel tempo. È evidente come l'uso di queste tecnologie (pur conservando un certo spazio di efficacia) incontri tutte le limitazioni dovute all'azione dei frequenti fattori perturbatori che interferiscono con i *trend*.

*In quarto luogo*, pesa sulla gestione una **forte pressione, da parte dei regolatori**, che si traduce in una proliferazione di norme (ad esempio quelle dedicate alla *consumer protection*) i cui effetti determinano un forte incremento dei costi di *compliance*, senza ottenere una corrispondente efficacia. Da questo punto di vista, l'addensamento eccessivo di norme è destinato, quasi certamente, a non produrre una effettiva tutela del consumatore – ottenibile, invece, con la “trasparenza” di una comunicazione comprensibile per il cliente e non con un addensamento di dettagli normativi.

*In quinto luogo*, vi è un problema di cui si parla poco ma che rischia di diventare molto grave. Questo è rappresentato proprio dal modello di applicazione delle regole prudenziali che, con varianti legate alle specificità nazionali, il Comitato di Basilea sta affermando come schema comune. Si tratta di una **intensive supervision** che abbia, rispettivamente: *i.* la possibilità di mettere in discussione le scelte gestionali delle banche; *ii.* gli spazi di discrezionalità tecnica per tener conto delle carenze dei modelli di *risk management*; *iii.* la possibilità di tener conto della continua evoluzione dei modelli di *business* e dell'emergere di nuovi rischi. Questo potrebbe innescare una

*co-gestione*, senza che vi siano linee di demarcazioni chiare tra due culture professionali affatto differenti: da un lato quella professionale-regolatoria che agisce “quando la realtà ha già fatto il suo corso” e quindi la deve normare e stabilizzare a posteriori; dall’altro lato quella professionale-costruttiva che la realtà la deve costruire, ricercando anche vie inedite. Questo potenziale conflitto potrebbe rischiare, in molti casi, di mettere in *stallo* tutti gli sforzi innovativi degli intermediari.

Per concludere: si tratta di un gruppo di problemi che, con ogni probabilità, caratterizzerà il prossimo futuro e che costringerà gli intermediari ad un vero e proprio cambio di cultura, gestionale e manageriale. Occorrerà fare scelte innovative praticamente su tutti i punti che abbiamo schematizzato poco sopra; e il modo con cui si condurranno le scelte potrebbe rappresentare un decisivo fattore competitivo.

### **3.2. L’evoluzione dei *business model***

Come abbiamo anticipato, le criticità, per la banca commerciale, sono rappresentate sia dal progressivo rialzo del costo del *funding* sia dalla strisciante erosione della redditività degli impieghi. Nel primo caso, andranno in scadenza, nel corso dell’anno, circa 245 miliardi di obbligazioni, costringendo gli intermediari ad affrontare costi crescenti nei rinnovi. Anche nella raccolta destinata ai depositi al dettaglio, per effetto dell’aumentata concorrenza, si sta verificando un analogo trend “al rialzo” dei costi.

Quindi, con ogni probabilità, le scelte innovative dovranno coinvolgere gli stessi *business model*. Occorrerà una loro riconfigurazione evolutiva se si vuol imprimere una controtendenza alla situazione di eccessiva contrazione dei margini vista poc’anzi.

Occorreranno anche approcci innovativi al rischio di credito. In sostanza: se la crisi dei modelli predittivi limita il livello delle conoscenze a supporto delle decisioni, tuttavia, in questi casi, risulterebbe sempre possibile ovviare con la messa a punto di strategie costruttive<sup>1</sup>. Queste ultime dovrebbero essere in grado di realizzare strategie di *risk mitigation* con l’obiettivo di mantenere il totale delle attività ad un basso tasso di rischiosità.

Ad esempio, per realizzare un obiettivo di *credit risk mitigation* occorrerebbe essere in grado di intercettare tempestivamente le variazioni dei livelli di rischio ad ogni scadenza di milestone (si tratta dei punti cruciali che, in una strategia, un programma o un progetto, “decidono” se determinati risultati si sono ottenuti o no). Nel caso i risultati si siano ottenuti, quindi la variazione del rischio sia positiva, occorre identificare i flussi finanziari che vengono generati e, su questa base, erogare il credito. In questo senso, gli stessi andamenti dei flussi finanziari determinerebbero l’arco temporale della restituzione del credito (si tratta di una modalità di erogazione molto simile alle modalità che avvengono nella *supply chain finance*).

Occorre ricordare che strategie di questo tipo non servono solo per mantenere ad un basso tasso di rischio il totale delle attività (con tutti i vantaggi del caso) ma possono prefigurare, data la loro caratteristica costruttiva, vere e proprie nuove strategie di mercato (ad esempio, nuove strategie di erogazione del credito alle medie imprese impegnate nella diversificazione dei mercati; oppure ai programmi di una rete d’imprese ecc.).

---

<sup>1</sup> Occorre ricordare che la messa a punto di strategie costruttive non implica l’uso di modelli predittivi; infatti, quelle si fondano sui modelli organizzativi. È come se l’attenzione si spostasse dai modelli algoritmici a quelli organizzativi.

## 4. LE MACRO FASI DELLA RICERCA

La ricerca si articola in due macro fasi che qui di seguito vengono illustrate.

### 4.1. Prima fase: la ricerca qualitativa

- **La realizzazione delle interviste**

Tramite interviste qualitative verranno raccolte le testimonianze dei Top Manager dei maggiori gruppi bancari italiani; ma anche quelle dei rappresentanti istituzionali che agiscono come interlocutori-stakeholder (per la lista si veda pag. 5).

Le interviste verranno condotte con una metodologia da lungo tempo sperimentata: non verranno posti quesiti che richiedono, da parte dell'intervistato, una risposta il più possibile organica e strutturata sul quesito posto - quindi con un pericolo di inevitabile chiusura dei temi -, bensì la seduta verrà condotta come se si trattasse di un colloquio interattivo. Questo permetterà all'intervistato una completa libertà di scegliere i temi su cui concentrarsi e che ritiene di dover trattare con maggior profondità.

- **La redazione delle interviste**

L'output del colloquio verrà *montato* come se si trattasse di una *memoria* contenente una breve riflessione sull'attuale scenario dell'intermediazione creditizia. Quindi verrà sottoposta all'intervistato per l'approvazione definitiva.

Le interviste verranno progressivamente rese disponibili in uno spazio del sito internet di Alétheia dedicato alla ricerca.

- **La sistematizzazione dei risultati ed il commento critico**

Completata la raccolta delle testimonianze, Alétheia predisporrà un documento espositivo dei risultati con la sistematizzazione della *mappa dei temi emersi*.

Questo documento verrà sottoposto all'analisi dei membri del *Comitato Scientifico* (per la composizione si veda pagina 6) affinché contribuiscano, ciascuno con una propria memoria, a dare una propria valutazione di quanto emerso.

- **La pubblicazione dei risultati della ricerca qualitativa**

A conclusione di questa fase verrà pubblicato un volume che presenterà in maniera sistematica tutti i materiali della ricerca: l'input della ricerca stessa, le interviste integrali realizzate, il compendio e le memorie del Comitato Scientifico.

### 4.2. Seconda fase: la discussione e la presentazione dei risultati

- **Il Convegno**

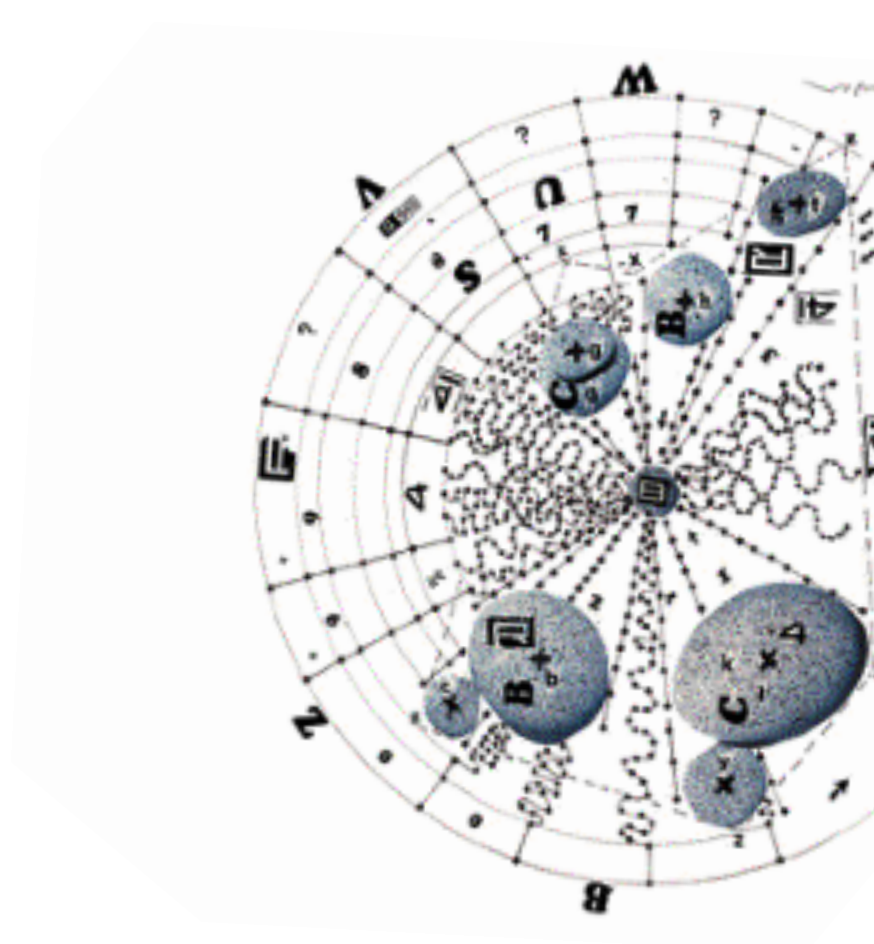
Il convegno si propone come iniziativa nazionale che impegnerà direttamente gli invitati ad una riflessione congiunta sui risultati della ricerca qualitativa sulle attuali criticità/opportunità date dai vincoli della nuova normativa e dall'attuale crisi dei mercati.

I lavori saranno aperti da un *position paper* che illustrerà i temi di fondo messi a punto con il contributo del Comitato Scientifico.

I temi verranno poi discussi dal Comitato Scientifico e da un panel di *discussant* (si veda pag. 6).

- **La pubblicazione degli atti del convegno**

Una pubblicazione raccoglierà il documento preparatorio del convegno stesso, le relazioni dei *discussant* ed il dibattito emerso nei lavori.



Alétheia - ricerca e consulenza  
viale Bligny, 26  
20136 Milano  
[www.aletheia-rc.it](http://www.aletheia-rc.it)