



BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES

GUIDO GIOVANDO

VIGILANZA BANCARIA DAGLI ASPETTI TRADIZIONALI AI NUOVI ORIENTAMENTI ESG



G. Giappichelli Editore

Inquadramento del lavoro e metodologia della ricerca

1. Inquadramento del lavoro

Dai primi anni di questo secolo si è visto un profondo cambiamento del settore bancario, sia dal punto di vista delle sue dinamiche macroeconomiche, sia dal punto di vista delle sue evoluzioni sociali, tecnologiche e regolamentari. Dal 2020 la pandemia da Covid-19 ha ulteriormente velocizzato la digitalizzazione dell'industria bancaria mondiale, limitando la crescita di alcune aree di *business* a favore di altre, ridefinendo il ruolo delle filiali.

In tale contesto le banche dovranno focalizzare le proprie energie, nei prossimi mesi su diversi fronti e in particolare sulle tematiche dei rischi che la pandemia ha alterato: rischi di mercato e i rischi operativi; tali ultimi si sono, infatti, ulteriormente ampliati per le “nuove” modalità di lavoro da remoto.

Altro punto rilevante saranno le tematiche *Environmental, Social and Governance* dove il *Chief Risk Officer* (CRO) diventerà un punto centrale in questo cambiamento di approccio per assicurare che i *climate risk* siano integrati nei *framework* e nelle pratiche di *risk management* e più direttamente inclusi negli esercizi di *stress test*.

Anche le Autorità di Vigilanza a livello globale stimolano gli intermediari ad accelerare l'adozione di strumenti gestionali e organizzativi adeguati al presidio dei rischi in generale e in particolare dei rischi ESG. È, infatti, cruciale che tutto il settore incorpori i rischi ESG all'interno della strategia di *business*, della *governance*, dell'approccio ai rischi e dell'informativa al mercato.

In questo nuovo scenario, l'attività di vigilanza sul settore bancario sarà sempre più importante per una azione di monitoraggio di sana e prudente gestione, identificando i possibili nuovi rischi.

L'*obiettivo* del lavoro è quello di illustrare e analizzare meglio il settore bancario e l'attività di vigilanza che opera in tale ambito e che dovrà essere in grado di agire tempestivamente a fronte di mutamenti che sono in atto o che

interverranno in futuro. È necessario, quindi, che le banche e in generale gli intermediari finanziari possano avere adeguati strumenti di controllo con integrazione di competenze e risorse specializzate in diversi comparti per rafforzare il monitoraggio dei rischi in modo da permettere l'individuazione di risposte regolamentari e di supervisione più appropriate.

La *motivazione* del presente lavoro è legata alla necessità di disporre di uno studio attuale e aggiornato sull'evoluzione del settore di riferimento e in particolare della vigilanza bancaria, anche alla luce dei nuovi rischi derivanti da fattori riconducibili a questioni ambientali, sociali e di *governance*, che permetta attraverso la sua conoscenza, di individuare strumenti idonei per comprendere e attuare i necessari presidi.

L'opera si articola in cinque capitoli.

Il primo capitolo fornisce un inquadramento generale del settore e della sua trasformazione nel corso di questi ultimi anni con una analisi dei principali *driver* del cambiamento. In aggiunta sono analizzate le implicazioni che la pandemia Covid-19 ha avuto sul settore e le prospettive future che da questa sono scaturite.

Il secondo capitolo è dedicato al *framework* di riferimento con riguardo agli ambiti della vigilanza sui soggetti coinvolti e i loro rispettivi ruoli. Inoltre, poiché una parte rilevante delle funzioni svolte dall'autorità di vigilanza è quella di assicurare una corretta gestione aziendale degli intermediari finanziari, è necessario garantirne una adeguata copertura nel capitale proprio degli stessi: si è pertanto analizzata l'evoluzione che è avvenuta negli anni degli Accordi di Basilea e le conseguenze che questa ha comportato per il settore.

Il terzo capitolo, partendo da un'analisi generale del governo societario e della struttura organizzativa necessaria per la gestione e l'adeguatezza dell'intermediario finanziario, compie una approfondita trattazione sul sistema di controlli interni e sul monitoraggio che questi compiono sui rischi bancari. In particolare, si è analizzato il sistema di definizione degli obiettivi di rischio degli istituti bancari *Risk Appetite Framework* (RAF), in quanto quadro di riferimento per la definizione della propensione al rischio dell'intermediario finanziario, della soglia di tolleranza, dei limiti dei rischi e della *policy* di *risk governance*. Vengono poi analizzati le evoluzioni dei rischi del settore e in particolare quello informatico inteso sia come possibilità di interruzione del funzionamento dei sistemi, sia come conseguenza di attacchi esterni e violazione dei dati (*cyber risk*); infine l'altro *macrotrend* con l'introduzione di ulteriori rischi da presidiare che sono quelli della sostenibilità (ESG), aggiungendo i rischi di condotta legati al clima e all'informativa al mercato.

Il quarto capitolo affronta nello specifico la tematica della finanza sostenibile e come la stessa venga presidiata nel settore bancario e in generale degli intermediari finanziari, anche attraverso la redazione del *reporting* non finanziario.

Nell'ultimo capitolo si è riportato un caso reale al fine di dare un contributo aggiuntivo alla ricerca: il caso riguarda una società capo-gruppo che svolge l'attività di direzione e coordinamento su realtà bancarie. L'analisi del caso si è focalizzata sui seguenti aspetti:

- governance;
- sviluppo di una struttura a presidio dei rischi bancari;
- meccanismi di sostegno infragruppo;
- *Risk Appetite Framework*;
- struttura dei controlli di II livello sul rischio credito;
- *governance* ESG;
- strategia creditizia ESG.

2. Orientamento metodologico

La metodologia della ricerca ha compreso un'analisi della letteratura e della dottrina nazionale e internazionale in merito al settore bancario e all'attività di vigilanza che viene esercitata su di esso. Tale indagine ha l'obiettivo di fornire una visione completa e organica dell'attuale situazione per poi evolvere in considerazioni e interpretazioni personali sulla tematica.

In particolare, si è cercato di affrontare in maniera sistemica i principali fattori di rischio che caratterizzano tale settore anche alla luce delle nuove tematiche ESG.

Infine, la ricerca si è sviluppata mediante il metodo qualitativo inserendo un caso reale: il caso analizza una società capo-gruppo la quale svolge attività di direzione e coordinamento su un numero di soggetti bancari compreso tra cinquanta e ottanta. Si dà atto che è stato richiesto dal gruppo che la trattazione avvenisse in via anonima.

L'analisi di tale caso reale ha permesso da un lato di illustrare la *governance* e la struttura di un modello di gestione dei rischi di un gruppo bancario e dall'altra lo sviluppo e l'analisi dei molteplici soggetti coinvolti offrendo così la possibilità di vedere applicati nella realtà aspetti o situazioni affrontate nei capitoli precedenti.

Data l'attualità della tematica discussa, il volume può avere molteplici *target* di riferimento.

In primo luogo, gli istituti bancari e gli intermediari finanziari, i loro consulenti, e tutti coloro che sono interessati ad approfondire la tematica.

In secondo luogo, il volume può essere indirizzato agli studenti di Lauree Magistrali in discipline economico-aziendali delle università italiane, così come di Master in ambito amministrativo-finanziario.

1.

Aspetti introduttivi

1. Contesto economico di riferimento

L'industria bancaria, al pari delle aziende appartenenti ad altri settori, è un sistema vitale¹ e subisce influenze provenienti dall'ambiente esterno e si modella per affrontare le nuove sfide che la attendono e per rispondere in maniera efficiente ed efficace alle nuove esigenze dei consumatori e alle richieste provenienti dal contesto economico, politico e sociale di riferimento².

In tal modo, il sistema impresa tende al raggiungimento di una condizione di equilibrio dinamico nell'ambito di ogni nuova situazione venutasi a creare³, in continua variabilità, che permette al sistema impresa di durare illimitatamente⁴. L'azienda diventa uno strumento economico mobile nell'ambito della sua complessità, in quanto essa permane nonostante la mutabilità degli elementi costitutivi del sistema stesso e l'evoluzione delle condizioni esterne ed interne⁵.

L'impresa per vivere nel tempo deve essere in grado di mantenere il suo equilibrio dinamico, nonostante le condizioni di un ambiente a volte turbolen-

¹ G. Donna (1999). *La creazione di valore nella gestione delle imprese*, Carrocci, Roma, p. 30.

² Si veda, tra gli altri, P. Onida (1968). *Economia d'Azienda*, ristampa terza edizione, Utet, Torino, 1968, p. 56 ss.; G. Ferrero (1968). *Istituzione di Economia d'Azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 196 ss.

³ G. Ferrero (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, p. 10.

⁴ S. Catuogno, "Cenno alle teorie interpretative del concetto di azienda", in E. Viganò (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, cit., p. 35.

⁵ G. Ferrero, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 6.

to⁶. Il *management* che non si allinea alla mutevolezza del contesto ambientale può contribuire al compiersi di future circostanze negative⁷. Quando, un'azienda non è grado di aggiornarsi al contesto economico ha più probabilità di essere penalizzata competizione, così come un'azienda non innovativa rischia di essere limitata nello sfruttare attivamente le opportunità derivanti dall'esterno⁸, anche in un'ottica futura.

Negli ultimi anni si è assistito a un profondo cambiamento dell'impronta del settore⁹ bancario globale, europeo ed italiano¹⁰.

⁶G. Ferrero, *Impresa e management*, cit., p. 8. S. Cricchio (1980). *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, Giuffrè, Milano, p. 38. A. Pavan (2008). *L'amministrazione economica delle aziende*, Giuffrè, Milano, p. 41.

⁷E. Giacosa, A. Mazzoleni (2018). *I modelli di previsione aziendale, efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo*, Giappichelli, Torino p. 18; J. Argenti (1983), *Predicting Corporate Failure*, Accountants Digest, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London, 138, p. 2 ss.; J. Argenti (1986). "Spot Danger Signs Before it's too late". *Accountancy*, July, p. 101; R. Tiscini (2014). "La gestione aziendale", in AA.VV., *Economia aziendale*, Egea, Milano. R. Tiscini (2014). "La strategia aziendale", in AA.VV., *Economia aziendale*, Egea, Milano.

⁸F. Donato (2002). "Correlazioni tra qualità e controllo nelle aziende sanitarie", in L. Anselmi (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie. Elementi di management e dinamica aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 191; G. Girone (2003). *Tecnologia, innovazione e gestione aziendale*, Dipartimento di studi aziendali e giusprivatistici dell'Università di Bari, Bari; C. Lipari (1991). "Alcune annotazioni sulla categoria e sulla funzione "creatività" nei sistemi aziendali", in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 231; M. Milone (1992). *Innovazione tecnologica, dimensione e strategia aziendale*, Cacucci, Bari; A. Riccaboni, C. Busco, M.P. Maraghini (a cura di) (2005). *L'innovazione in azienda: profili gestionali e cognitivi*, Cedam, Padova; G. Sirleo (2009). *La crisi d'impresa e i piani di ristrutturazione*, Aracne, Roma, p. 22; A. Tessitore (2006). "Documenti predisposti a supporto del gruppo di lavoro sulla cultura aziendale", in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Firenze, p. 32.

⁹Per la definizione di settori intesi come "aggregazione di imprese assimilabili" in uno o più dei seguenti processi economici: l'acquisizione dei fattori produttivi; di produzione di beni e servizi; la distribuzione dei beni e servizi si veda tra gli altri G. Ferrero (1987). *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, p. 46 ss.; G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda (1989). *Lezioni di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, p. 242 ss.

¹⁰Si veda, tra gli altri, C. Yildirim, A. Kasman (2021). "Market power evolution and convergence in European banking: An empirical note". *Bulletin of Economic Research*, 73(4), pp. 535-544; A. Boot, A. Thakor (2019). "Post-crisis evolution of banking and financial markets: Introduction". *Journal of Financial Intermediation*, 39, pp. 1-3; J.-C. Lee, X. Chen (2022). "Exploring users' adoption intentions in the evolution of artificial intelligence mobile banking applications: the intelligent and anthropomorphic perspectives". *International Journal of Bank Marketing*, 40(4), pp. 631-658.

Dal punto di vista economico, gli ultimi dieci anni sono stati caratterizzati da una rapida crescita delle economie asiatiche, in particolare della Cina, a fronte di un tasso di crescita delle economie occidentali, in particolare di quelle europee decisamente più contenuto. Tra le conseguenze di questa crescita asimmetrica a livello globale, c'è anche il ridimensionamento della rilevanza delle banche europee rispetto a quelle asiatiche, come dimostra il seguente grafico con l'indicazione dell'ammontare totale degli attivi detenuti dai principali attori del mercato.

Figura 1.1. – *Classifica delle banche mondiali per totale attivo*¹¹

Dicembre 2010 (Usd mld)				Dicembre 2020 (Usd mld)			
		Tot attivo	Market cap.			Tot attivo	Market cap.
BNP Paribas		2.675	76	IC Bank of China		5.107	251
Deutsche Bank		2.551	48	China Con. Bank		4.309	191
HSBC		2.455	180	Agr. Bank of China		4.176	160
Barcalys		2.326	34	Bank of China		3.737	138
RBS		2.268	50	Mitsubishi UFJ		3.407	80
Bank of America		2.265	134	JPMorgan Chase		3.386	466
Mitsubishi UFJ		2.159	77	BNP Paribas		3.080	81
JPMorgan Chase		2.118	166	HSBC		2.984	144
Credit Agricole		2.133	31	Bank of America		2.819	392
IC Bank of China		2.041	231	Credit Agricole		2.741	47

Spostando il *focus* sull'area europea, l'ultimo decennio è stato caratterizzato da un contesto dalla lenta uscita dalla crisi, iniziata in seguito allo scoppio della bolla immobiliare e dei *subprime* negli USA nel 2007, proseguita con la crisi del settore finanziario e degli istituti di credito in Europa e, in seguito, a partire dal 2009, con la crisi dei debiti sovrani di alcuni Paesi europei¹².

La complessa situazione economica di partenza hanno indotto i *policy makers* e le autorità regolatorie, nella fattispecie la Banca Centrale Europea, ad adottare politiche di sostegno all'economia nel tentativo di stimolare il mercato del credito, superando il *credit crunch*, e di sostenere conseguentemente la domanda e la propensione al consumo.

¹¹ Fonte: Rielaborazione dati da S&P Global Market Intelligence.

¹² M. Moschella (2011). "Different varieties of capitalism British and Italian recapitalization policies in response to the sub-prime crisis". *Comparative European Politics*, 9(1), pp. 76-99.

L'ultimo decennio è stato dunque caratterizzato da un contesto di bassi tassi di interesse in tutta l'Eurozona, con il tasso Euribor¹³ a 3 mesi costantemente al di sotto dell'1% dalla prima metà del 2012 ed addirittura negativo dalla metà del 2015 ad oggi. La prolungata durata di uno scenario di tassi di interesse bassi ha comportato come principale conseguenza per il settore bancario un'erosione progressiva del margine di interesse, che resta la componente principale di ricavo del conto economico delle banche¹⁴.

Le misure messe in campo a sostegno dell'economia hanno prodotto risultato perlopiù parziali, in quanto il contesto macroeconomico è rimasto contraddistinto dalla persistenza di una situazione economica caratterizzata da elevati livelli di incertezza, con una crescita economica stagnante, soprattutto nel caso dell'Italia, bassa inflazione e bassa fiducia dei consumatori.

Sotto il profilo sociopolitico, gli ultimi anni sono stati scanditi dal susseguirsi di diverse crisi internazionali e da una diffusa instabilità geopolitica, come dimostrano da ultimo le tensioni commerciali USA-Cina o alle ostilità che si sono susseguite tra Paesi Nato e Russia in occasione delle crisi in Bielorussia ed Ucraina.

Un altro fattore che ha inciso sul mercato è stato il crescente *focus* rivolto dall'opinione pubblica, in primis, dai *policy makers*, in seconda battuta, alle tematiche relative alla sostenibilità ambientale e sociale, elemento che il settore bancario, così come gli altri settori economici, non può più ignorare.

Con riferimento al profilo sociale, ha assunto un'influenza particolarmente rilevante per l'industria bancaria, diventando uno dei *driver* del cambiamento, il costante incremento dell'utilizzo di *internet* da parte dei consumatori. L'al-

¹³ L'Euribor è il tasso interbancario di riferimento comunicato giornalmente dalla *European Money Markets Institute* (EMMI) come media dei tassi d'interesse ai quali determinate banche attive nel mercato monetario dell'euro offrono depositi interbancari a termine in euro ad altre primarie banche. Le banche facenti parte del panel, sulla base del quale viene effettuato il calcolo, sono banche di Paesi facenti parte dell'eurozona sin dall'avvio della moneta unica o su-bentrati successivamente, e di grandi banche internazionali non-UE ma con importanti attività nell'eurozona. Il calcolo del tasso Euribor è dato dalla media semplice dei tassi forniti dalle banche facenti parte del panel, dopo aver escluso dal computo il 15% più alto e il 15% più basso dei tassi ricevuti, arrotondata al terzo decimale.

¹⁴ In tema di bilancio bancario si veda, tra gli altri, G. Ossola (2000). *I bilanci degli enti finanziari*, Giappichelli, Torino; G. Ossola (2005). *Gli schemi del bilancio d'esercizio degli enti creditizi*, Giuffrè, Milano; R. Ruozi (2006). *Economia e gestione della banca*, Egea, Milano; F. Tutino, G. Birindelli, P. Ferretti (a cura di) (2011). *Basilea 3. Gli impatti sulle banche*, Egea, Milano; U. Bocchino, G. Ossola, G. Giovando, F. Venuti (2014). *Il bilancio delle Banche*, Giuffrè, Milano.

fabetizzazione digitale, ormai ampiamente diffusa e in continua crescita tra tutte le fasce della popolazione, ha inciso profondamente sul settore bancario, dando origine a un considerevole allargamento dell'impiego dell'*internet banking* da parte dei clienti. La conseguenza diretta di questo *trend* è stato un aumento della concorrenza ed un aumento delle transazioni a margine zero, necessarie per mantenere la fidelizzazione del cliente, e la riduzione del margine da commissioni.

Senza dubbio, però, il fattore che più ha inciso sullo scenario nell'ultimo biennio è stata la pandemia dovuta al Covid-19, che ha accentuato e accelerato lo sviluppo dei nuovi modelli di business, già precedentemente in atto, quali la tendenza al consolidamento, la riduzione della presenza fisica sul territorio e l'adozione di canali digitali. Il Covid-19 ha infatti avuto un impatto significativo sul comportamento dei consumatori e, di conseguenza, sulla trasformazione relativa al funzionamento di quasi tutti i settori economici, tra cui anche quello finanziario.

2. Principali *driver* di cambiamento

Come precedentemente esposto, il settore bancario è stato negli ultimi anni un mercato in rapida evoluzione, inducendo i diversi attori che ne fanno parte a fronteggiare una serie di cambiamenti nel breve periodo e nel lungo termine¹⁵.

In questo rinnovato contesto di riferimento il *management* dovrà essere capace di definire i nuovi equilibri strategici, per individuare le opportunità di sviluppo e di crescita¹⁶. Non esistono imprese con una redditività maggiore o minore dalle altre, ma sono le imprese che nel proprio processo produttivo riescono a meglio competere diventando maggiormente redditive¹⁷.

La condotta strategica dell'impresa per conseguire un vantaggio competitivo dovrà perseguire gli obiettivi gestionali di *efficienza interna*, legata alla capacità di organizzare il proprio processo produttivo e di *efficienza esterna*, legata alla competitività sul mercato e nei confronti dei propri concorrenti.

¹⁵ Si veda, tra gli altri, T. Adrian, A.B. Ashcraft (2016). "Shadow banking: A review of the literature". *Banking Crises*, Palgrave MacMillan, London, pp. 282-315; G. Ossola, G. Giovando, C. Crovini (2017). "Corporate and Risk Governance: key-drivers for value creation and growth. The case of Italian Credit Cooperative Banks". *Review of Business Research*, 17(2), pp. 7-18.

¹⁶ G. Giovando (2012). *L'Impresa di Gestione Aeroportuale – Aspetti strategici, di gestione e di bilancio*, Giappichelli, Torino, p. 94.

¹⁷ G. Donna (1992). *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, p. 6.

Infatti, ogni azienda attua una propria strategia attraverso la combinazione di due differenti fattori: il mercato in cui opera e la propria struttura aziendale interna¹⁸. Ne consegue che giunge a definire una strategia aziendale come “*modificazione del rapporto azienda-ambiente*”¹⁹. Vi è quindi un forte rapporto tra l’ambiente e le risorse interne dell’impresa²⁰.

A tal fine la banca dovrà capire le proprie caratteristiche di gestione operativa, le risorse disponibili, il *target* di clientela al quale può offrire i propri servizi e le caratteristiche dell’ambiente in cui opera²¹.

Negli ultimi decenni il mercato bancario ha visto una notevole tendenza all’accrescimento della competitività, che hanno reso necessaria un’adeguata risposta da parte degli istituti di credito alle nuove condizioni e alle mutate esigenze della clientela. Se fino a pochi decenni fa il mercato del credito era prevalentemente statico, caratterizzato da elevate barriere all’ingresso di nuovi operatori e fondamentalmente connotato da una forte appartenenza territoriale nel rapporto banca-cliente, negli ultimi anni le condizioni sono radicalmente cambiate. Il contesto entro cui si muovono gli operatori è decisamente più competitivo²². La risposta degli attori del mercato è stata una progressiva concentrazione del mercato, che ha visto una riduzione dei *players* e la creazione di entità maggiormente rilevanti per dimensioni e trasversali anche dal punto di vista geografico. Le barriere all’ingresso si sono inoltre ridotte, sia perché il mercato non è più solo appannaggio di operatori domestici, ma ha visto l’ingresso anche di operatori esteri, sia perché le nuove tecnologie²³ hanno consentito l’ingresso di operatori nuovi o provenienti da altri settori per l’offerta di alcune tipologie di servizi.

La Figura 1.2 sintetizza alcuni degli aspetti sociali, demografici ed economici che più hanno influenzato l’evoluzione dei modelli di *business* dell’industria bancaria italiana nell’ultimo decennio.

¹⁸ G. Bronzetti, *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, cit., p. 56.

¹⁹ P. Bastia, *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna, 2001, p. 78 ss.

²⁰ S. Terzani, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999, p. 3 ss.

²¹ G. Bronzetti, *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, cit., p. 56.

²² Si veda tra gli altri: G. Ossola, G. Giovando, C. Crovini (2017). “Corporate and Risk Governance: key-drivers for value creation and growth. The case of Italian Credit Cooperative Banks”. *Review of Business Research*, 17(2), pp. 7-18; T. Adrian, A.B. Ashcraft (2016). “Shadow banking: A review of the literature”. *Banking Crises*, Palgrave MacMillan, London, pp. 282-315.

²³ D. Broby (2021). “Financial technology and the future of banking”. *Financial Innovation*, 7(1), art. no. 47.

Figura 1.2. – *Tendenze mercato bancario italiano*²⁴

	2010	2020
Numero abitanti	60,3 mln	60,3 mln
Nati × 1.000 abitanti	9,5	6,8
Debito/PIL	119,20%	155,80%
Addetti al mondo bancario	326.367	275.224
Sportelli operativi	33.663	23.481
Tot attivo Banche/PIL	231%	208%
Utilizzatori internet per operazioni bancarie	18%	39%

La Figura 1.2 evidenzia chiaramente come una delle risposte alla maggiore competitività sia stata la riduzione del personale e la razionalizzazione degli sportelli, scardinando il principio del presidio del territorio. Questa scelta è stata chiaramente influenzata anche dall'evoluzione del comportamento della clientela e dalla maggiore propensione all'utilizzo di *internet*, nonché dallo sviluppo tecnologico che ha supportato questo processo di trasformazione.

2.1. *Consolidamento del settore e razionalizzazione sportelli*

Nel decennio tra il 1998 ed il 2008 si è assistito a un progressivo consolidamento del numero di attori bancari in Italia, passando da 875 a 799 (– 8,7%); tuttavia, nello stesso periodo il numero di sportelli aumentato da 46 ogni 100.000 abitanti ad un numero di 57 sportelli ogni 100.000 abitanti nel 2008²⁵.

Nel decennio successivo questa tendenza si è invertita: a fronte di una generale riduzione della marginalità e di un'incidenza ancora importante dei costi operativi (*cost/income ratio* pari al 65-70%), le banche italiane hanno avviato una sensibile riduzione del numero di sportelli, fino a giungere nel 2019 a un livello minimo dal 1996, pari a 24.311 sportelli²⁶.

Allo stesso tempo, tra il 2008 e il 2018, il numero di operatori è notevolmente diminuito fino a 485 player (– 36%)²⁷, soprattutto grazie alle molteplici operazioni di fusione e acquisizione causate, soprattutto tra il 2015 ed il 2017, dalle riforme delle banche popolari²⁸ e delle banche di credito cooperativo²⁹.

²⁴ PwC (2022). *Tendenze e prospettive nell'industria bancaria*.

²⁵ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*.

²⁶ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*.

²⁷ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*.

²⁸ D.L. n. 3/2015, convertito dalla L. n. 33/2015.

²⁹ D.L. n. 18/2016 convertito dalla L. n. 49/2016.

Il *trend* di consolidamento all'interno del settore bancario è tuttora in corso, in quanto lo scenario di partenza del mercato domestico era piuttosto frammentato, caratterizzato dalla presenza di molti operatori di dimensioni piccole e con connotazione strettamente locale e circoscritta all'area geografica di appartenenza. Allo stato attuale, il risultato delle operazioni di M&A all'interno del mercato domestico è stata quella di far emergere due operatori di grandi dimensioni, Unicredit e IntesaSanpaolo, e di accrescere il *gap* con il resto del sistema. La maggior parte delle concentrazioni del settore bancario è rimasta però di carattere nazionale (*in-market*), confermando ancora un certo grado di segmentazione territoriale.

I risultati ricercati nel processo di consolidamento sono l'aumento dell'efficienza, derivante dal raggiungimento di economie di scala e dall'abbattimento dei costi, e l'aumento della quota di mercato.

Una delle conseguenze derivanti dalle operazioni di concentrazione bancaria è solitamente una riduzione del numero degli sportelli, al fine di evitare le sovrapposizioni e gli esuberi nelle diverse aree geografiche.

Fino alla prima decade del secolo le banche godevano di margini di redditività più ampi e i modelli distributivi del settore erano imperniati sul presidio del territorio e dal concetto della prossimità al cliente, con approccio monocanale. Il canale distributivo era rappresentato, infatti, unicamente dallo sportello bancario, che veicolava tutte le funzioni ed i servizi offerti dall'industria bancaria verso la clientela (raccolta, erogazione prestiti, servizi di investimento, ecc.). Il modello perseguito era dunque quello della penetrazione territoriale, con una forte identificazione della filiale come punto di riferimento fisico per veicolare l'offerta presso il pubblico presente nell'area geografica circostante. Questo scenario ha provocato un aumento costante del numero degli sportelli con l'obiettivo della prossimità al cliente e della visibilità.

A partire dai primi anni duemila, è cominciata l'evoluzione dei modelli distributivi dell'industria bancaria. La diffusione di *internet* ha consentito lo sviluppo di un servizio multicanale, ampliando la gamma dei servizi offerti con l'introduzione del *digital banking*, affiancato al canale di distribuzione tradizionale rappresentato dallo sportello bancario. Altra conseguenza dell'introduzione della tecnologia digitale è stata la possibilità offerta a nuovi player di inserirsi nel mercato, mettendo a disposizione uno o più servizi analoghi a quelli offerti dalle banche tradizionali, alimentandone la competitività³⁰.

A seguito della crisi economica che ha chiuso la prima decade del secolo, le banche sono state costrette ad accelerare il processo evolutivo con l'obiet-

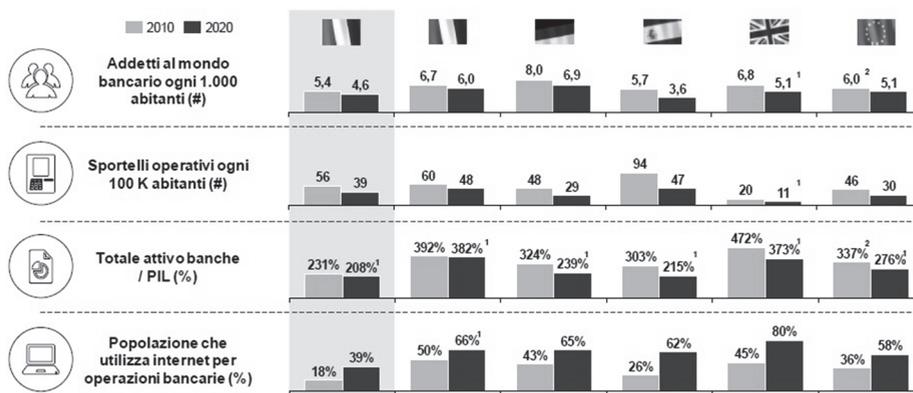
³⁰ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*

tivo di contenere i costi ed aumentare l'efficienza. La crisi economica ha accentuato la polarizzazione della domanda tra segmenti più abbienti, che richiedono servizi a maggior valore aggiunto, e segmenti meno abbienti, che necessitano di servizi base a basso valore aggiunto, a favore di questi ultimi. La ricerca del contenimento dei costi da parte della clientela ha comportato una riduzione del *business* e, di conseguenza, della redditività proveniente dalle attività tradizionali svolte dalla banca. Altro fattore che ha provocato l'erosione di marginalità è stata la pressione competitiva, incrementata dall'ingresso di nuovi attori digitali, che hanno affiancato le banche nell'offerta di prodotti e servizi finanziari attraverso tecnologie digitali di semplice accesso.

In questo scenario mutato, si è avviata la tendenza a una razionalizzazione della rete di sportelli, per alleggerire quella che rappresenta la principale voce di costo nei conti economici delle banche, optando per modelli distributivi più snelli, volti all'ottimizzazione del contatto con la clientela attraverso strategie di offerta mirata per ciascun segmento di mercato ³¹.

Inoltre, come precedentemente esposto, anche l'accelerazione del processo di concentrazione del settore bancario ha stimolato la razionalizzazione degli sportelli, al fine di evitare duplicazioni di filiali e per riorganizzare l'attività dei gruppi bancari ed ottimizzare le risorse.

Figura 1.3. – *Tendenze ultimo decennio sistemi bancari internazionali* ³²



³¹ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*.

³² PwC (2022). *Tendenze e prospettive nell'industria bancaria*.

2.2. Evoluzione del comportamento dei consumatori

Il cambiamento del comportamento dei consumatori costituisce un driver fondamentale per l'evoluzione del settore bancario. La domanda ha inciso significativamente sull'offerta a causa delle variazioni demografiche, sociali, economiche e tecnologiche.

Sotto il profilo demografico, come evidenziato in precedenza dalla Figura 1.3, la popolazione italiana, secondo i dati Istat è composta da circa 60 milioni di abitanti, così suddivisi tra le varie fasce di età³³:

- fino a 25 anni: circa il 24%;
- fascia 26-45 anni: circa il 25%;
- fascia 46-65 anni: circa il 29%;
- over 65 anni: circa il 22%.

La ripartizione per fasce di età evidenzia come le nuove generazioni, c.d. Z³⁴ ed Alpha³⁵, rappresentino ormai una fetta consistente della popolazione, circa un quarto. Questa fascia di popolazione è nata dopo la diffusione di *internet* ed è cresciuta durante lo sviluppo della tecnologia digitale ed è inevitabilmente destinata a influenzare, accentuando la tendenza già in corso, i modelli di consumo e i comportamenti sociali, con un maggior ricorso a dispositivi *smart*.

Nel corso dell'ultimo decennio lo sviluppo tecnologico ha progressivamente consentito di incrementare la velocità di navigazione e di trasmissione dati e sono stati effettuati investimenti, anche promossi da autorità governative, per la diffusione capillare della rete, compresa quella a banda larga, su aree sempre più estese del territorio nazionale. Nonostante residuino differenze di accessibilità e di utilizzo della rete tra le diverse regioni e centri abitati, i dati dimostrano che tra quasi tutte le fasce di età si è assistito ad un incremento esponenziale dell'utilizzo di *internet* nell'ultimo decennio. Il report "*We Are Social – 2020*" indica che *internet* viene utilizzato regolarmente da circa 49,5 milioni di persone, 82% della popolazione, che il 94% della popolazione compresa nella fascia 16-64 anni possiede uno *smartphone*, il 77% dispone di un *laptop* o un *pc*³⁶. Il *report* indica inoltre che almeno il 34% degli utilizzatori di *smartphone* nella fascia 16-64 anni fa uso di applicazioni che consentono il collegamento a servizi bancari dai propri dispositivi mobili³⁷.

³³ Fonte Istat, <http://dati.istat.it/>.

³⁴ Termine col quale si identificano le persone nate tra il 1995 e il 2010.

³⁵ Termine col quale si identificano le persone nate dop il 2010.

³⁶ Fonte We Are Social, *Report digital 2020*, <https://wearesocial.com/>.

³⁷ Fonte We Are Social, *Report digital 2020*, <https://wearesocial.com/>.

Le tendenze appena descritte hanno delineato uno scenario demografico e sociale profondamente mutato rispetto a quello di partenza e, nonostante la significativa progressione già avvenuta, il processo evolutivo è tuttora in corso. Queste dinamiche hanno inevitabilmente costituito, da un lato, un vincolo, dall'altro, un'opportunità per i *players* del settore bancario, che sono stati influenzati nelle modalità con le quali rapportarsi con la clientela. L'effetto di questo cambiamento è stato l'aumento dell'utilizzo del canale home banking tra il 2011 e il 2018 sia per i clienti *retail*³⁸, con un aumento del 100%, sia per i clienti *corporate*³⁹, con un incremento del 98%⁴⁰. Il canale *home banking* (*online banking*) ha consentito l'offerta di servizi informativi, di consultazione e dispositivi tramite collegamento telematico da remoto, senza la necessità di svolgere le operazioni in presenza presso la filiale.

Un'altra conseguenza derivante dalla dematerializzazione del rapporto banca-cliente è stata la migrazione dei sistemi di pagamento da mezzi tradizionali e legati ad un contatto fisico, quali contanti, assegni e disposizioni di bonifico presso gli sportelli, a favore di mezzi di pagamento più innovativi, quali bonifici digitali, carte di debito o di credito. Un'ulteriore categoria di mezzi di pagamento innovativi ha cominciato a trovare diffusione negli ultimi anni: si tratta di *pagamenti mobile*⁴¹ e attraverso *dispositivi wearable*⁴², che benché siano ancora secondari rispetto al totale dei pagamenti digitali, hanno visto un aumento esponenziale del loro utilizzo in un arco di tempo breve⁴³.

L'intreccio di questo complesso meccanismo di interazione tra sviluppo tecnologico, domanda ed offerta sta modellando il settore dei servizi finanziari, offrendo al pubblico una gamma di servizi digitali innovativi in grado di attrarre una quota sempre maggiore di mercato, costituendo di fatto un vantaggio competitivo. In base alle preferenze espresse dai consumatori, secondo le rilevazioni di KPMG, una quota pari al 30% dei clienti di banche tradizionali sarebbe disposto a valutare il trasferimento ad una banca online in grado di offrire modalità di pagamento innovative⁴⁴.

³⁸ Termine col quale si identificano i clienti non professionali.

³⁹ Termine col quale si identifica la fascia di clientela costituita da imprese di medie e grandi dimensioni.

⁴⁰ Fonte base dati statistica Banca d'Italia.

⁴¹ Termine che identifica i pagamenti o trasferimenti di denaro attraverso l'utilizzo di *smartphone*.

⁴² Termine che identifica i pagamenti o trasferimenti di denaro effettuati attraverso l'utilizzo di dispositivi indossabili, quali *smartwatch*, bracciali *hi-tech* e dispositivi similari.

⁴³ KPMG (2021). *Evoluzione dei modelli distributivi bancari*.

⁴⁴ KPMG (2018). *Digital Banking 2018*.

2.3. Digitalizzazione e Intelligenza Artificiale

Le tendenze delineate nei precedenti paragrafi hanno messo in luce come la digitalizzazione sia il motore principale del cambiamento del sistema bancario negli ultimi anni.

Lo sviluppo e la diffusione di *internet* e la sua declinazione nel servizio dell'*online banking* ha caratterizzato l'evoluzione del rapporto banca-cliente, accompagnandolo da un modello monocanale imperniato sulla vicinanza fisica a un modello multicanale incentrato sulla "vicinanza digitale" e sulla velocità ed immediatezza nella consultazione delle informazioni e nello svolgimento delle operazioni⁴⁵.

Il processo di razionalizzazione degli sportelli e il cambiamento nelle abitudini dei consumatori, analizzati nei precedenti paragrafi, hanno rappresentato allo stesso tempo una conseguenza e la propulsione che hanno accompagnato l'industria bancaria nel percorso verso la digitalizzazione. Così, se da un lato la crescita dei consumatori propensi ed abili all'utilizzo del digitale hanno stimolato l'offerta a adeguare i propri servizi, dall'altro lo sviluppo delle relazioni con la clientela attraverso i nuovi canali hanno consentito di ridurre la presenza delle filiali e il *cost-to-serve*. In base al report ABI del 2019 "*Banca e Cliente: digitali si nasce... o si diventa*", condotto su un campione rappresentativo di banche, l'offerta di servizi tramite web e *smartphone* risulta ormai una caratteristica imprescindibile, il 100% del campione li garantisce, mentre comincia ad avere un certo seguito la diffusione di servizi tramite *wearable device*, messi a disposizione dal 50% del campione⁴⁶.

Tuttavia, il processo di digitalizzazione dell'industria bancaria non si è risolto solamente con lo sviluppo di soluzioni digitali per rispondere alle mutate esigenze della clientela e offrire canali più diretti ed intuitivi per l'approccio col pubblico. Le soluzioni digitali hanno permesso di avvicinare la banca al cliente, con sistemi in grado di garantire ed implementare le relazioni, semplici ed intuitivi, affidabili e fruibili in qualsiasi momento della giornata. In realtà la trasformazione digitale ha coinvolto tutta la catena del valore, impattando sulla cultura organizzativa e sulle competenze necessarie e stimolando anche la ricerca di collaborazioni con partner esterni, ponendo il settore di fronte a nuove sfide ed opportunità.

⁴⁵ Si veda, tra gli altri, D. Hodson (2021). "The politics of FinTech: Technology, regulation, and disruption in UK and German retail banking". *Public Administration*, 99(4), pp. 859-872. A. Boden (2020). *Banking on it: how I disrupted*, Penguin Business, London.

⁴⁶ Osservatorio Digital Banking ABI Lab 2019 (2019). *Banca e Cliente: digitali si nasce ... o si diventa*.