

Sviluppo del sistema bancario

**La proposta di un
*Modello di Business***

di

Francesco Zanotti

f.zanotti@cse-crescendo.com francesco.zanotti@gmail.com

I pensieri elevati devono avere un linguaggio elevato.

- Aristofane -

Documento in progress.
Versione 1.4.5 (29 agosto 2016)

Sommario

Le banche: intermediari di sviluppo o di guai?.....	3
I Piani Strategici attuali delle banche	7
Le problematiche nei Piani Strategici attuali.....	14
Piani Strategici gestional-conservativi e non imprenditoriali.....	35
La nostra Proposta	38
Perché uno scenario in <i>progress</i> ?	56

Le banche: intermediari di sviluppo o di guai?

Le rassicurazioni e l'ottimismo

Tutti gli Attori Istituzionali (Governo e *Authority*) e tutti i *manager* della banche sostengono che il sistema bancario italiano è solido.

La BCE sta operando uno sforzo straordinario perché le banche possano diventare i fondamentali intermediari del futuro sviluppo economico e sociale fornendo, in modo efficiente ed efficace, all'economia reale le risorse necessarie a costruire un nuovo sviluppo. Del quale ovviamente anch'esse beneficeranno.

Le banche hanno varato, grazie alla *moral suasion* del Governo, il Fondo Atlante come strumento di stabilizzazione del sistema bancario.

Si sta avviando una profonda ristrutturazione del sistema bancario italiano che inizierà con la fusione BPM e Banco Popolare.

Ci si attende una diminuzione degli NPL conseguente ad un miglioramento complessivo dell'economia.

La preoccupazione sociale

Nonostante rassicurazioni e ottimismo, però, **aumenta la preoccupazione sociale** a fronte di fatti che non solo non tranquillizzano né sulla capacità del sistema bancario di essere, nel concreto, intermediario di sviluppo, né sulla sua solidità.

Il caso delle quattro piccole banche locali, che hanno concesso prestiti clientelari e, poi, per riparare alle perdite su questi prestiti, hanno messo nei guai moltitudini "locali" di risparmiatori inducendoli "spintaneamente" (al di là anche dei limiti di legge) ad investire in esse, non è rimasto isolato.

Seppur con esiti formalmente diversi, la sostanza è che **anche la decima banca del nostro Paese**, la Banca Popolare di Vicenza, ha fatto perdere quasi tutto il capitale ai risparmiatori che aveva, forse ancora più "spintaneamente", indotto ad investire in essa. In forme forse più lievi gli stessi problemi li sta vivendo Veneto Banca.

Per quanto riguarda l'assetto futuro di queste due banche l'incertezza regna sovrana. In entrambi i casi si è proceduto con successo alla trasformazione delle banche suddette in SpA e a deliberare aumenti di capitale che sono garantiti da Consorzi di collocamento.

Ma, almeno nel caso della Popolare di Vicenza, non è intervenuto il Consorzio di Garanzia: si è girato e brigato perché l'aumento di capitale fosse sottoscritto quasi integralmente dal Fondo Atlante. E, per di più, non è stato possibile quotare la banca perché ne mancavano le condizioni.

Anche Veneto Banca non lascia tranquilli. L'ultima Assemblea ha cambiato il Presidente e il Consiglio di Amministrazione. E su aumento di capitale (chi lo sottoscriverà) e quotazione si è ancora nell'incertezza.

La stessa fusione tra Banco Popolare e BPM ha poi le sue ombre: è stata approvata dalla BCE alla condizione che Banco Popolare faccia un consistente aumento di capitale, lasciando aperte incertezze sulla sua solidità. Rimane viva e crescente **la preoccupazione sugli NPL**. Secondo uno studio di Finanza Internazionale, ripreso da Morya Longo sul Sole 24 Ore del 1 aprile 2016¹, negli ultimi tre anni le banche italiane hanno venduto 29 Mld di NPL al 13,7 % del loro valore nominale. Se questa percentuale diventasse il riferimento per il mercato degli NPL, le banche italiane dovrebbero effettuare pesanti svalutazioni con conseguenti ricapitalizzazioni.

Per dare un'idea della problematicità di questa valutazione, è stato calcolato che se gli NPL di Banco Popolare fossero valutati anche al 20%, la banca dovrebbe fare ulteriori svalutazioni per circa quattro miliardi con le inevitabili conseguenze sull'aumento di capitale. Fonti autorevoli (Bernstein, ad esempio) confermano che si sta innescando un mercato degli NPL a valori molto inferiori al loro *book value*. In sintesi, sugli NPL sembra emergere una situazione di stallo. La convinzione di tutti, ancora solo sussurrata, ma forte e chiara, è che il problema non possa essere risolto dalle singole banche in autonomia. E' considerato indispensabile un intervento pubblico, anche se le norme attuali costringeranno a mascherarlo.

Aggiungerei una preoccupazione ulteriore: gli **NPL prossimi venturi**. Ne parlerò più avanti, ma posso anticipare che di quelli che si stanno formando nessuno sa alcunché. Solo sappiamo, come sostiene Banca d'Italia, che la percentuale di sofferenze sui crediti sta continuamente aumentando. Dal Rapporto sulla Stabilità finanziaria di Banca d'Italia 2016² si apprende che gli NPL da imprese sono passati dal 29,4% del giugno 2015 al 29,9% del dicembre 2015.

Anche l'**ottimismo** (seppure molto pacato) **non convince molto**. E' vero che un miglioramento dell'economia permetterebbe lo smaltimento degli NPL e ne frenerebbe la formazione di nuovi, ma occorre essere realistici. A metà degli anni 90' è stato possibile abbattere lo stock degli NPL solo a fronte di una crescita economica del 2% annuo. Oggi nessuno può prevedere questo tipo di crescita nei prossimi anni.

Sullo sfondo, infine, emergono le problematiche non risolte di Banche come Carige e Gruppo MPS.

Dal punto di vista del macroscenario, non cala la preoccupazione di possibili eventi sistemici problematici come la inevitabile riduzione dei ricavi da intermediazione e le probabili richieste di innalzamento dei requisiti di capitale da parte della BCE, oppure come l'emergere del **problema dei titoli del debito pubblico** detenuti dalle banche. Se si abbandona (come Olanda e Germania sostengono sia necessario fare) l'ipotesi che siano titoli a rischio zero e si introducono vincoli al loro possesso (come percentuale sull'attivo) le banche italiane ne saranno certamente penalizzate.

¹ http://www.finint.com/adm/files/press/rassegna%20stampa/2016/20160401_sole24ore.pdf

² Rapporto sulla stabilità finanziaria di Banca d'Italia 2016
<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-stabilita/2016-1/RSF-1-2016.pdf>

Questa diatriba si inserisce in una **scarsa fiducia europea verso l'Italia** che porta a trattare le banche italiane in modo disomogeneo (due pesi e due misure) rispetto alle banche di altri Paesi. Consideriamo, a mo' di esempio, la HDH Nordbank. Innanzitutto per essa Bruxelles non ha ancora annunciato di quanto abatterà i crediti in *default*, mentre nel caso delle quattro banche locali, salvate alla fine dell'anno scorso, quella informazione fu data subito. E poi, sempre Bruxelles, ha dato un anno di tempo per cedere la banca mentre ha concesso solo quattro mesi (anche se inevitabilmente prorogati) per cedere le nuove banche nate dalle banche locali in crisi.

E' necessario fare qualche osservazione anche sul **Fondo Atlante**. Innanzitutto corre l'obbligo di riconoscere che, certamente, è servito ad evitare i rischi estremi, ma non a risolvere definitivamente i problemi. E, poi, non si può negare che esso rappresenti una deriva di istituzionalizzazione del sistema bancario perché attiva pratiche di mutuo soccorso tra concorrenti, invece di spingere le banche in crisi ad attivare cambiamenti che facciano produrre loro maggior ricchezza. Non ci sono storie: ogni politica di aiuti, sotto qualunque forma, porta verso una istituzionalizzazione del sistema bancario che finisce per perdere sempre più il connotato di intrapresa.

Un ultimo elemento da considerare: la politica dei tassi bassi in qualche modo aiuta lo sviluppo, ma anche aumenta le incertezze e le turbolenze dei mercati finanziari.

A conferma della preoccupazione sociale, fondata sui fatti di cui ho appena riferito, vi sono i corsi di Borsa dei titoli bancari che da novembre 2015 sono diminuiti del 41% (contro il 22% delle banche europee) e la loro volatilità è aumentata con picchi di oltre il 40%³. In questo quadro è difficile escludere il timore che altre crisi appaiano all'orizzonte. L'esperienza insegna che, all'inizio, i guai di un settore economico appaiono come problemi "locali" (apparentemente solo frutto di malversazioni o incompetenza), ma poi rivelano la loro natura strutturale.

Uscire dall'incertezza

In realtà, stiamo vivendo un continuo oscillare quasi giornaliero tra rassicurazioni ed ottimismo. E il sistema dei media fa solo da moltiplicatore di questo oscillare. Spesso nello stesso numero di un giornale qualcuno racconta di ottimismo e qualcun altro giustifica la preoccupazione sociale. Sarebbe necessario approfondire il ruolo del sistema dei media perché esso oggi in realtà non solo non aiuta a sciogliere i dubbi, ma costituisce uno "stabilizzatore di conservazione". Ma non mi è possibile farlo in questa sede. Non possiamo, però, rimanere sulle montagne russe di ottimismo e preoccupazione. Come scenderne? Per cercare di rispondere "profondamente" (cioè senza cadere in banali luoghi comuni) a questa domanda pensiamo sia necessario utilizzare una **prospettiva strategica**, fondata su di una solida **prospettiva cognitiva**.

³ Rapporto sulla stabilità finanziaria di Banca d'Italia 2016 Pag. 32.

La prospettiva strategica

Il fatto che le banche riescano o meno a svolgere il ruolo di intermediari di sviluppo non dipende dal Fato. Dipende dalle scelte strategiche che operano e dai loro comportamenti. Dipende, cioè, dai Piani Strategici che mettono in atto. Allora abbiamo analizzato i Piani Strategici delle Banche. Le fonti che abbiamo utilizzato sono i *Business Plan* delle banche, che costituiscono i Piani Strategici formalizzati. Li abbiamo integrati con documenti di fonte autorevole come Banca d'Italia, con le notizie e le analisi che appaiono sul sistema dei media e con le dichiarazioni dei *top manager* bancari.

La prospettiva cognitiva

Per valutare i Piani Strategici delle banche ci siamo seduti sulle spalle dei giganti. Intendiamo dire che abbiamo utilizzato un sistema di risorse cognitive che non sono mai state utilizzate e che hanno l'autorevolezza dei giganti che le hanno generate. Queste stesse risorse cognitive ci hanno permesso di sviluppare il presente scenario e le proposte che contiene. Di quali risorse cognitive si tratti, dirò in seguito.

La via dell'agire strategico

Anticipando le conclusioni che abbiamo tratto seguendo queste due prospettive, ci siamo resi conto che i Piani Strategici messi in atto dalle banche sono sostanzialmente **conservativi** (non prevedono alcuna innovazione sostanziale nel fare banca) e **difensivi**: (considerano l'ambiente in cui vivono popolato di minacce e non di grandi potenzialità di sviluppo). Piani Strategici di questo tipo non possono permettere alle banche di diventare intermediari di sviluppo. Portano anche lontano dai comportamenti tipici dell'impresa. Chiarisco cosa intendo dire con un esempio. Una banca che si sentisse antropologicamente impresa dovrebbe farsi un punto d'onore di risolvere da sola, in autonomia, il problema degli NPL. Il guaio è che non sa proprio come fare. E, tristemente, pensa che non sia possibile farlo.

Allora emerge un imperativo categorico, inevitabile per affrontare una vera e propria urgenza sociale: le banche devono costruire Piani Strategici (che abbiamo definito imprenditorial-generativi) che si prefiggano di immaginare e realizzare cambiamenti profondi nel modo di fare banca. Ma, quali cambiamenti?

Proprio solo perché solidamente assisi sulle spalle dei giganti e non per qualche nostro merito particolare, ci sono apparse vive, alte e forti alcune direzioni di futuro verso le quali proponiamo di indirizzare lo sviluppo del sistema bancario italiano.

Obiettivo di questo documento è di descriverle fino alla operatività più concreta. Quasi un libretto di istruzioni perché le banche davvero riescano a svolgere il ruolo di intermediari di sviluppo. Per riprendere l'esempio precedente, tra queste "istruzioni" vi sarà anche il modo per far sì che le banche riescano a risolvere il problema degli NPL in autonomia.

I Piani Strategici attuali delle banche

Il primo capitolo di questo documento cerca di riassumere i Piani Strategici attuali delle banche.

Siamo riusciti a formulare una sintesi dei Piani Strategici delle banche per due ragioni.

La prima è che ogni anno CSE Crescendo assegna un *Rating* ai *Business Plan* delle Società degli indici FTSE MIB e Italia STAR di Borsa Italiana. Quindi potevamo disporre di una conoscenza diretta e approfondita dei *Business Plan* (pubblici) delle Banche quotate in questi indici.

La seconda è che, appunto esaminando i *Business Plan* delle banche, ci siamo accorti che sono sostanzialmente simili gli uni agli altri. Quello che li differenzia (ma non molto) non sono le scelte strategiche, ma solo scelte di tipo operativo-organizzativo. Insomma, tutte le banche dichiarano di voler continuare a fare sostanzialmente lo stesso “mestiere” di sempre. Cercano solo di farlo in modo diverso (poco) le une dalle altre.

Gli obiettivi

Gli obiettivi indicati nei Piani Strategici delle banche sono essenzialmente **economici**. Non sono né sociali né culturali. Per questo è stato noioso riassumerli. E sarà noioso leggerne il riassunto.

Gli obiettivi economici sono sintetizzati nell’espressione: “**valore per gli azionisti**”. E sono declinati in: redditività e ROE.

Il Regolatore impone l’attenzione al **rafforzamento patrimoniale** che, ovviamente, può essere ottenuto in due modi: attraverso un aumento della redditività che venga finalizzata a questo rafforzamento patrimoniale. Oppure, attraverso un intervento di azionisti vecchi o nuovi che immettono risorse fresche.

Recentemente la normativa del *bail-in* ha attenuato o eliminato le protezioni a favore di azionisti, obbligazionisti e fornitori di materia prima (i depositanti). In qualche modo si tratta di un tentativo di **ridurre l’istituzionalità della banca** per renderla sempre più affine al modello dell’impresa economica. In questo modo si è accentuata la rilevanza di solidità patrimoniale e redditività.

Oltre al raggiungimento degli obiettivi economici, dalle banche, mi verrebbe da dire di “sana e forte costituzione”, ci si attende anche un **ruolo di sistema**: contribuire al salvataggio delle banche in difficoltà. Questo ruolo di sistema, però, rema contro il consolidarsi della banca come impresa.

Da ultimo, le **banche si auto-riconoscono una funzione sociale** che, fino a poco tempo fa, si riassumeva solo nel valore della “sostenibilità”. La sostenibilità, però, non è obiettivo, ma vincolo, oggetto di rendicontazione e soggetto al giudizio di certificatori specializzati.

Oggi le banche iniziano anche a proporsi l’obiettivo di fornire servizi di *welfare*.

Dopo gli obiettivi, passiamo ad analizzare le scelte strategiche che, come gli esperti di strategia sanno, si suddividono in **scelte strategiche a livello di Unità di Business** e a livello complessivo.

Le Unità di *Business* fondamentali e tradizionali delle banche sono costituite dai tre mercati *Retail*, *Private* e *Corporate*. Di seguito descriverò quali sono le scelte che le banche stanno operando a livello di ognuna di queste unità di *business*. Esse vengono definite, facendo perdere di precisione alla descrizione strategica dell'impresa, solo "mercati".

Le strategie attuali nel mercato *Retail*

Le armi con le quali si cerca di sviluppare il **mercato *Retail*** sono costituite dalle **ICT**, dall'**innovazione di prodotto** e dalla **diversificazione commerciale**.

Le ICT

Oggi il pensiero *mainstream* ritiene che il nuovo mondo bancario debba essere SMAC: *Social, Mobile, Analytics and Clouds*.

Si tratta, sostanzialmente, di **innovazioni tecnologiche** finalizzate ad aumentare, competitivamente, l'efficacia e l'efficienza di relazione e di servizio con il mercato *Retail*.

L'innovazione di prodotto

Essa ha come obiettivo la raccolta. Ci si prefigge di aumentarla generando proposte per *target* di clientela sempre diversi: dagli immigrati ai giovani. L'innovazione di prodotto è sempre più accompagnata da campagne comunicativo-pubblicitarie che, essenzialmente, imitano nello stile e nel linguaggio le campagne dei prodotti di largo consumo.

La diversificazione commerciale

Un'altra via percorsa è quella di una **diversificazione commerciale molto variegata**: la banca tende a vendere tutti i beni ai quali sia possibile aggiungere forme di finanziamento.

Le strategie attuali nel mercato *Private*

La visione del futuro che hanno gli Operatori del mercato *Private* è moderatamente ottimistica.

In termini generali, questa convinzione è supportata dall'aumento del risparmio e della raccolta.

In termini più specifici, vi è chi afferma che, soprattutto, si allargherà il mercato dei clienti imprenditori perché molti venderanno le aziende e disporranno, quindi, di patrimoni da investire. E quelli che ne manterranno il controllo preferiranno non investire

in esse, ma nei mercati finanziari. Come dire che la crisi delle imprese costituisce una opportunità per i *Private Banker*.

Un secondo fattore che suggerisce ottimismo è il processo di concentrazione della ricchezza tutt'ora in atto che porta a far emergere clienti sempre più appetibili.

Vi è anche chi cerca di espandere l'attività all'estero pensando agli italiani che vivono fuori dai nostri confini immaginando di intrigarli allargando il concetto di “*made in Italy*” da *food* e moda ai servizi di investimento.

I servizi offerti dai *Private Banker* sono di diversi livelli di complessità e completezza, secondo le dimensioni del patrimonio del cliente e della misura in cui lo stesso cliente vuole essere protagonista della gestione del suo patrimonio.

Gli **strumenti** con i quali si cerca di sfruttare le potenzialità di mercato riguardano la valutazione delle diverse tipologie di *asset* e di mercati. E, in particolare, riguardano le analisi macroeconomiche e le analisi delle singole imprese utilizzando modelli di analisi fondamentale e qualitativa.

Nel dialogo con il cliente si considerano rilevanti le **competenze di personalizzazione**, che permettono di individuare i profili di rischio dei risparmiatori/investitori per proporre i prodotti loro più adatti. Si inizia ad utilizzare anche un'innovazione cognitiva: la **finanza comportamentale**. In termini molto generali, la finanza comportamentale utilizza la psicologia cognitiva per scoprire e correggere gli errori di valutazione degli investitori/clienti *Retail* causati da *bias* cognitivi, emozionali e contestuali⁴.

Gli operatori del *Private banking* offrono **una consulenza specifica per i clienti imprenditori** che vanno da veri e propri *check-up* aziendali alle problematiche fiscali, al problema della successione alla guida dell'impresa che non si esaurisce nel passaggio dei titoli di proprietà, ma si deve spingere al passaggio della gestione dell'impresa.

Ad essi aggiungono anche un **set completo di servizi di finanziamento del ciclo di vita dell'impresa**: dalla fase di *start-up* alla fase di quotazione. E servizi di gestione del passivo.

La volontà di fornire un servizio integrato all'imprenditore porta in alcuni casi a far lavorare in stretto collegamento i professionisti del mercato *Private* con quelli del mercato *Corporate*, fino a fondere (o, almeno, a far lavorare insieme) le strutture organizzative *Private* e *Corporate*.

Anche nel mondo *Private* le ICT stanno diventando sempre più importanti perché permettono di offrire piattaforme di *trading* sempre più sofisticate e perché permettono di fornire nuove supporti, anche automatici, ai servizi di investimento, fino ai *Robo Advisor*.

Da ultimo, molte banche attivano anche processi di acquisizione di rami di azienda per aumentare le proprie dimensioni o per acquisire aziende specializzate, come ad esempio le così dette “*Fintech*”.

⁴Errori cognitivi e instabilità delle preferenze nelle scelte di investimento dei risparmiatori retail. Le indicazioni di policy della finanza comportamentale CONSOB Quaderni di Finanza N. 66 *Studi e Ricerche* (Gennaio 2010) <http://www.consob.it/main/consob/pubblicazioni/quadernifinanza/qdf66.htm>

Le strategie attuali nel mercato *Corporate*

Il mercato *Corporate* è considerato più un'area di problemi che di potenzialità di sviluppo. Infatti, i discorsi pubblici e privati che si fanno intorno a questo mercato riguardano principalmente il problema delle sofferenze (NPL).

A giustificazione delle banche occorre dire che anche **tutto il loro mondo di riferimento percepisce soprattutto il rischio del mercato *Corporate***.

Secondo il EU-wide Transparency Exercise Report⁵, il mercato *Corporate* a livello Europeo rappresentava a giugno 2015 il 47,2 % (contro il 24,6 % del mercato *Retail*) delle “*risk-weighted Exposures*”. E oggi questi rischi si sono manifestati in tutta la loro gravità proprio con l'emergere delle sofferenze.

L'attesa della fine della crisi

Detto ciò, come si pensa di affrontare questo mercato giudicato così problematico?

La convinzione di fondo (considerata così “naturale” che non viene né evidenziata né esplicitata) è che le sofferenze siano state generate **da fattori ambientali negativi che né la banca né l'impresa possono gestire**.

Partendo da questa convinzione, l'unica via veramente efficace per risolvere il problema delle sofferenze è che questi fattori esterni smettano di dispiegare i loro effetti.

Usando la metafora della crisi, l'unica via per risolvere il problema delle sofferenze è che la crisi si trasformi in sviluppo.

Se così è, la strategia realmente fondamentale da mettere in campo, l'unica che sembra avere senso, è **l'attesa della fine della crisi**. L'attesa della ripresa.

Anticipando qualche elemento di giudizio (perché proprio non riesco a farne a meno), è evidente a tutti gli esperti di strategia che l'attendere non è in nessun modo una strategia. Se le banche puntano tutto sull'attesa, già solo questo fatto darebbe ragione al formarsi e al crescere della preoccupazione sociale.

Le strategie “attive”

Mentre attendono, però, le banche qualcosa pur cercano di fare.

Provano a ridurre il “peso patrimoniale” degli NPL collocandoli fuori dal proprio bilancio: vendendoli a operatori specializzati o costituendo delle *Bad Bank*.

Inoltre, cercano di **migliorare la loro capacità di valutazione del rischio di credito attraverso i sistemi di *Rating***. A complemento di questi strumenti si stanno aggiungendo anche sforzi di valutazione dell'imprenditore o dei *manager*.

Da ultimo, cercano anche di supportare le imprese in crisi con **strategie attive** come: attivare processi di ristrutturazione del debito o anche dell'operatività complessiva delle imprese.

⁵<https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1280458/2015+EUwide+Transparency+Exercise+Report+FINAL.pdf> Pag.24

Per fare qualche esempio: **servizi** come il supporto relazionale e informativo all'internazionalizzazione o servizi professionali specialistici come i servizi di *marketing*. Oppure attivare un **approccio di filiera al finanziamento delle imprese**. Tutti questi servizi e iniziative vengono spesso formalizzati in protocolli di intesa che le banche siglano con le Associazioni Imprenditoriali. Per affrontare il problema delle sofferenze le banche, però, si attendono soprattutto supporti esterni.

L'aiuto dalle riforme

Per aiutare, accelerare l'atteso effetto etero-risolutivo (perché generato all'esterno del sistema banca-impresa) della ripresa (e anche per riuscire a sopportare eventuali ritardi nella stessa) si auspicano interventi di tipo "supportivo" da parte delle Istituzioni. Il primo intervento atteso è di carattere molto generale: si spera e si auspica che le riforme istituzionali progettate dal Governo, e in parte già approvate dal Parlamento, possano generare direttamente una ripresa alta e forte.

Si auspicano, però, anche interventi di Governo e Parlamento di tipo più operativo, per far funzionare meglio la Giustizia, per intervenire sulla legislazione fiscale e fallimentare in modo da aiutare lo smaltimento "naturale" degli NPL.

Tornando ad un tema già affrontato, si auspica, infine e soprattutto, che il Governo trovi il modo di fornire una qualche forma di supporto pubblico (garanzie ad esempio), senza incorrere nella censura europea, al processo di collocazione degli NPL fuori dai bilanci.

Un ultimo supporto: la finanza non bancaria

Le banche giudicano complementare e non conflittuale il fatto che si aggiungano alle risorse da loro erogate alle imprese anche risorse finanziarie che provengono da investitori non bancari: dai fondi di *Private Equity*, ai nuovi fondi che acquistano titoli di debito, ad esempio, i cosiddetti minibond. Tanto è vero che molte banche hanno partecipato, o stanno pensando di partecipare, a questi tipi di fondi.

Le strategie attuali a livello complessivo

Le scelte strategiche a livello complessivo sono quelle che riguardano l'insieme delle Unità di *Business*.

L'orientamento strategico di fondo: la banca "snella"

La scelta delle banche è quella, per dirla giornalmisticamente, della "banca snella". Una banca che cerca efficienza, soprattutto per abbattere i costi, in tutte le sue aree di *business*.

Le piattaforme di prestiti p2p

L'idea è di attivare la possibilità che risorse finanziarie siano fornite a privati o piccole imprese (tendenzialmente *start-up*) da privati, sia sotto forma di prestiti che di capitale.

Le ristrutturazioni societarie

Si cerca di intervenire sulla struttura del sistema bancario con le classiche operazioni di fusioni e cessioni.

Come ho detto all'inizio, partendo dalla fusione tra Banco Popolare e BPM sembra che si stia per avviare una nuova stagione di ristrutturazioni societarie del sistema Bancario italiano che, in questo caso, dovrebbe coinvolgere anche il mondo delle BCC.

L'organizzazione

Dal punto di vista dell'**organizzazione**, la scelta fondamentale, che realizza l'orientamento strategico di fondo della banca snella, è quella dei tagli del personale.

Il Piano industriale di Unicredit prevede da solo 18.000 esuberanti. Deutsche Bank 35.000. Le ICT sono utilizzate anche per aumentare, sempre da un punto di vista competitivo, l'efficacia e l'efficienza dei processi di *back-office*, quindi per favorire i processi di riduzione del personale.

Significativo come il Corriere della Sera del 12 novembre 2015 titoli l'articolo che descrive il Piano strategico di Unicredit: "Piano di tagli e cessioni. Nessun aumento di capitale⁶".

E' noto che, per gestire con il minor impatto umano e sociale possibile il tema degli esuberanti, è stato istituito un fondo di solidarietà. Certamente si tratta di uno strumento positivo, ma come vedremo, si tratta di uno dei tanti passi che si stanno compiendo verso l'istituzionalizzazione del sistema bancario.

Una ulteriore prospettiva è quella della riduzione degli sportelli. Federico Fubini sul Corriere della Sera del 3 maggio 2016 sostiene che ne andrebbero chiusi almeno un terzo degli attuali: da trentamila a ventimila.

Da ultimo citerei la prospettiva dello "**smart working**" che cerca di sganciare il lavoratore da una collocazione fisica fissa.

L'insieme delle scelte strategiche operate dalle banche comporta **importanti interventi di cambiamento organizzativo** che sono realizzati attraverso progetti di formazione, cantieri di cambiamento, attività di gestione delle risorse umane orientate ai "talenti".

Il management direttivo

La progettualità sia strategica che organizzativa è nelle mani del *management*. Esistono tentativi di attivare partecipazione, ma è strettamente consultiva.

⁶ <http://www.fisac-cgil.it/wp-content/uploads/2015/11/CorseraUnicredit121115.pdf>

L'ultima parola rimane saldamente nelle mani del *management*. E non si immagina neppure che possa essere diverso da così.

La Corporate Social Responsibility specialistica

Anche la responsabilità sociale è vista come attività specialistica da affidare a specialisti, orientata al raggiungimento degli obiettivi precedentemente descritti.

La Governance

Logicamente per ultime, perché dovrebbero riassumere tutte le altre, cito le scelte relative alla **Governance**. In sintesi, mi sembra si possa dire che l'alternativa del duale sta perdendo fascino a favore di un ritorno alla *Governance* monocratica. Contemporaneamente, si sta abbandonando la forma cooperativa nelle grandi banche popolari. E si sta cercando di riformare profondamente quelle destinate a rimanere "cooperative": le BCC.

Quello che manca

Sono due le funzioni che mancano. La prima è la funzione ricerca e sviluppo ad eccezione fatta per alcuni *team* che si occupano dello sviluppo di prodotti soprattutto *Retail*. E, poi, mancano attività di formazione/aggiornamento per il *top management*.

Quasi tutti d'accordo ...

Banchieri, esperti e operatori del sistema dei media considerano scontato che gli obiettivi e le scelte strategiche delle banche per il prossimo futuro non possano che essere quelle precedentemente descritte. Gli unici a non essere esplicitamente d'accordo sono i Sindacati a causa soprattutto delle riduzioni di personale previste nei Piani Strategici di praticamente tutte le banche. Gli altri *stakeholder* rimangono indifferenti o assumono, al più, un atteggiamento debolmente rivendicativo che si manifesta nel chiedere alle banche di assumere un ruolo sociale "*Charity Oriented*" che esse dichiarano di avere abbondantemente superato con l'ideale della sostenibilità.

I sindacati, però, non si sentano soli. Ci permettiamo anche noi di dissentire sui Piani Strategici delle banche. Una prima ragione complessiva che motiva questo nostro dissenso è la omogeneità dei Piani Strategici. Sembra quasi che le banche vogliano costruire una Santa Alleanza della conservazione. Ma una strategia di conservazione in un mondo in rapido cambiamento non mi sembra la strategia migliore.

Approfondirò le ragioni di questo dissenso attraverso una valutazione di dettaglio delle scelte strategiche delle banche.

Le problematicità nei Piani Strategici attuali

Iniziamo con un problema di forma che, però, ha la forza della sostanza.

Business Plan: slide senza testo

I *Business Plan* che le banche rendono pubblici sono costituiti da *set* di *slide*. Non sono documenti testuali. Questa scelta comunicativa rende il *Business Plan* di difficile comprensione da parte sia di un azionista che di uno *stakeholder* (interno o esterno che sia): le *slide* non hanno una grande autonomia comunicativa, ma sono solo strumenti di supporto all'esposizione orale.

Questa scelta comunicativa, in realtà, veicola precise metacomunicazioni.

Metacomunica che il *Business Plan* non viene considerato lo strumento principe che racconta a *stakeholder* interni ed esterni la storia di futuro alla quale sono invitati a dare il proprio contributo esistenziale.

Metacomunica che la redazione di un *Business Plan* viene considerato un atto dovuto, anche una abitudine. E questa scelta lo fa essere solo burocrazia alla quale si aggiunge retorica.

Ma dalla forma torniamo ai contenuti.

I problemi nelle scelte strategiche nel mercato *Retail*

Innanzitutto mi sembra sia utile riassumere in cosa consiste il rapporto con i clienti del mercato *Retail*.

I clienti del mercato *Retail* sono contemporaneamente anche fornitori.

Clienti per quanto riguarda i servizi di pagamento, di custodia dei depositi e di prestiti personali, oltre che di semplici servizi di investimento. Fornitori di materia prima per gli impieghi della Banca.

Nel modo tradizionale di fare banca ogni singolo cliente è esposto a tutte queste tipologie di relazioni contemporaneamente, in modo coordinato ed evolutivo. Ogni servizio acquista, quindi, senso nell'insieme di tutti gli altri.

Fatta questa premessa, esaminiamo, innanzitutto, i problemi che emergono dalle attuali modalità con le quali si affronta la sfida delle ICT.

L'illusione sulle prestazioni di mercato delle ICT

Come abbiamo evidenziato, le ICT sono considerate le "*Killer Technology*", capaci di rivoluzionare il mercato *Retail*. Il modo in cui sono utilizzate, però, rischia solo di commoditizzare, spezzettare e spersonalizzare il rapporto con il cliente *Retail*.

Commoditizzano il rapporto con il cliente *Retail* perché, essendo diffusamente disponibili, ogni loro utilizzo è imitabile e, spesso, imitativo. Questo significa che gli

investimenti in ICT non solo non permettono di acquisire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, ma rischiano di non riuscire neanche a garantire un vantaggio competitivo nel breve. La ragione è che le banche possono ricercare, nei confronti delle altre banche, solo un differenziale di prezzo, scatenando così una competizione, di prezzo appunto, che impedisce ogni ritorno sugli investimenti. Anche nel breve termine.

Le ICT **spezzettano** il rapporto con il cliente *Retail* perché rompono l'unitarietà dell'insieme dei servizi. Se un cliente ha bisogno di un prestito personale o un mutuo non si rivolge più a una persona che conosce perché frequenta nel continuo la filiale, ma ad uno sconosciuto. E questo non è certo positivo perché riduce l'efficacia del dialogo a detrimento degli interessi di tutte e due le parti.

Da ultimo, le ICT **spersonalizzano** il rapporto con il cliente *Retail* perché finisce che egli non conosca più nessuno nel continuo. Si impoveriscono i legami.

Un cliente riassumerebbe la situazione nel modo seguente: “Quando prelevo da uno sportello non vado a scegliere quello della mia banca. A poco a poco rischio di dimenticarmi anche quale sia la banca che mi fornisce il servizio. Se qualche banca ne fornisce qualcuno di nuovo, poi so che lo offriranno tutte. Anche la mia, anche se non ricordo bene quale sia”.

Una parentesi sulla “innovazione di significato”

Il lettore mi conceda una parentesi per introdurre una espressione che diverrà la chiave di volta della nostra proposta. L'espressione è “innovazione di significato”. Cosa intendo con essa?

Intendo un'innovazione che generi un prodotto o servizio dal profondo significato esistenziale. Acquistandolo non si acquista solo una o più funzioni d'uso, ma una nuova esistenza. Il nostro sistema industriale ed economico è nato grazie ad innovazioni di significato. La lavatrice, come illustrerò più avanti in dettaglio, è forse l'archetipo più evidente di un prodotto a rilevante significato esistenziale: acquistandola nel dopoguerra le donne liberavano grande parte della loro vita da una incombenza solo faticosa.

Tornando al discorso principale

Utilizzando questo concetto si comprende che il problema delle ICT è che con esse non si sta riuscendo a generare (forse non ci si propone neppure di farlo) una “innovazione di significato”. Si fa sempre banca allo stesso modo.

Detto diversamente, le ICT non vengono considerate come spettro di possibilità da finalizzare a qualche innovazione di significato nella relazione con il cliente. A causa di questa rinuncia la tecnologia sembra acquistare una sua autonomia strategica fino ad arrivare a fare emergere “mode tecnologiche” che tutte le banche finiscono per seguire.

Sociologicamente parlando, mancando la ricerca di una innovazione di significato che guidi la progettualità “tecnologica”, le modalità di utilizzo della tecnologia vengono dettate dalla “autopoiesi delle tecnologie” che genera un progresso tecnologico fine a se stesso.

A conferma di quanto ho appena scritto, il Prof. Christensen, autore di “*The Innovator’s Dilemma*”, affermava che la tecnologia non è una strategia ma un modo di realizzare una strategia. In mancanza, la tecnologia fa solo efficienza: velocizza e abbate i costi di ciò che già si fa. E, come ricorda il Prof. Umair Haque in un suo recente articolo su Harvard Business Review, l’efficienza non è la soluzione per un’economia stagnante, ma il suo problema.

L’ipotesi della *Community*

Qualche banca pensa di ovviare a questo inconveniente formando ***community* che fidelizzano**. Nicola Borzi sul Sole 24 Ore cita, però, un’indagine che rivela che, mentre il 54% dei *manager* bancari conta molto sulla possibilità di creare *community* con i clienti, solo il 18 % dei clienti vuole farsi coinvolgere in queste *community*.

La “somma”

“Sommiamo” le conseguenze cui va incontro una banca che sposi una strategia SMAC (*Social, Mobile, Analytics and Clouds*): riduzione dei ricavi, maggior competizione, un inevitabile aumento degli investimenti, un’inevitabile diminuzione dell’occupazione e una perdita di contatto complessivo con il cliente *Retail*.

La “somma” fa una cifra preoccupante: una crescente perdita secca, sia strategica che sociale.

Concorrenza “sostitutiva”

Tanto più i servizi di pagamento diventano *commodity*, tanto più possono essere forniti da attori che operano in settori molto diversi dalle banche. E’ già accaduto con le Poste, sta accadendo con GM Finance in Germania, che si è messa a fare *retail banking*, e potrebbe accadere in futuro con tutti coloro che dispongono di reti di Clienti. Fino ai gestori di giochi che subordinerebbero il sistema di pagamenti offerto alle esigenze specifiche del loro *business* che non ha esattamente una funzione sociale.

Questa “aggressione” dall’esterno del *business* dei servizi di pagamento è già iniziata da parte di **attori “contingui”** come le banche d’affari (da Mediobanca con CheBanca! a Goldman Sachs) che si sono affacciate anch’esse al mercato *Retail*.

Iniziano a diventare rilevanti anche le banche solamente *on-line* (da Ally B a Discover Bank e Capital One 360) che offrono interessi fino all’1,05 % ai depositanti ed hanno già acquisito il 12% del mercato negli USA. Questi nuovi entranti faranno aumentare quasi certamente il costo della raccolta alle banche tradizionali, fino a cifre che queste non si potranno permettere di sostenere.

Chi inizia ad operare nel *business* dei pagamenti, poi, si avvicina al *business* dei prestiti personali come sta accadendo con iniziative p2p del *lending crowdfunding* (2 miliardi di sterline di prestiti concessi l'anno scorso via piattaforme).

Infine non possiamo non citare il fatto che sono immaginabili processi di moltiplicazione delle tipologie monetarie: dai bitcoin in avanti.

Approfondiremo questi argomenti in una prossima edizione del presente documento.

I problemi dell'innovazione di prodotto

Lo stesso discorso fatto per le ICT può essere generalizzato all'innovazione di prodotto nel suo complesso. Poiché non si generano innovazioni di significato, i nuovi prodotti diventano copiabili molto facilmente e molto velocemente. Il risultato è, anche in questo caso, l'emergere di una competizione di prezzo.

Sul tema della innovazione di prodotto è necessario aggiungere un paio di altre considerazioni che giudico rilevanti.

La prima riguarda la comunicazione

Il lancio di uno dei nuovi prodotti cui pensano le banche, tecnologici o tradizionali che siano, necessita di una campagna di comunicazione che spesso, però, comporta costi non banali senza garantire ritorni certi.

Infatti, se il messaggio non può essere di significato, ma può riguardare solo prestazioni che saranno presto imitate da prodotti dei concorrenti, allora esso può essere differenziato non attraverso il suo contenuto perché è banale, ma attraverso l'“aggiunta” di suggestioni. Esse, però, sono inevitabilmente effimere e, quindi, richiedono di essere veicolate attraverso un *medium* emozionalmente intenso come la televisione e ripetute spesso. Ma lo stesso possono fare anche i concorrenti. Allora il risultato è che si finisce con il ricercare una creatività fine a se stessa, una creatività che trascina il contenuto e che non può generare alcun ritorno perché è fatta di nulla.

La seconda considerazione riguarda il senso della raccolta

Molti nuovi prodotti sono ancora ispirati dall'esigenza della raccolta. Sono prodotti di raccolta. Oggi, però, è necessario chiedersi quale sia l'utilità di uno sforzo di raccolta. Forse oggi il raccogliere non perde completamente di senso, ma un po' (forse un po' tanto) certamente sì. Infatti la BCE, pur di rilanciare la capacità e la voglia delle banche di impiegare, sta in pratica pagando le banche perché ritirino denaro presso di essa. E allora perché andare a cercare altre fonti che, anche se di poco, sono certamente più onerose?

Un servizio di “custodia”?

Il problema della raccolta può essere radicalmente rivoluzionato: invece di pagare i depositanti, ci si fa pagare dagli stessi.

Ma, allora, si cambia radicalmente la definizione del *business*. La raccolta diventa un *business* di custodia e non più la tradizionale attività di approvvigionamento di materia prima (i risparmi) per fornire il servizio del prestito.

La banca potrebbe anche convertirsi al *business* della custodia, ma con esso non potrebbe alimentare il *business* degli impieghi. Infatti i risparmi che vengono inseriti in qualunque circuito di intermediazione non sono, per definizione, a rischio zero. Mentre la custodia deve essere, altrettanto per definizione, a rischio zero. Intendo dire che i servizi di intermediazione e custodia difficilmente possono essere complementari.

Le illusioni della diversificazione commerciale

Le diversificazioni commerciali hanno gli stessi problemi delle ICT e delle innovazioni di prodotto. La banca diventa solo distributrice di prodotti progettati e costruiti da altri ai quali, ovviamente, non può assegnare nuovi significati. Inevitabilmente, quindi, le diversificazioni commerciali sono imitabili in tempi brevissimi, con tutte le conseguenze di cui abbiamo abbondantemente detto: vantaggi al massimo effimeri, forse allungabili grazie a rendite di posizione, ma certo sostanzialmente solo tattici.

I rischi dei prestiti personali

Essi sono oggi certamente fonte di redditività. Ma, ancora una volta, il problema è il domani. Essi non sfuggono al rischio già descritto della competizione di prezzo, ma, soprattutto, non si può trascurare il rischio che ... aumenti la loro rischiosità.

Se non aumenterà la qualità e la quantità dell'occupazione, vi sarà certamente un aumento della richiesta di prestiti personali. Ma diminuiranno le probabilità che essi vengano restituiti. Tutto dipenderà dall'andamento dell'economia che, come vedremo, è come dire che tutto dipenderà dalla volontà di costruire sviluppo dei Clienti del mercato *Corporate*.

Le banche, però, sembrano fare ragionamenti solo "monchi", nel senso che fanno solo un "pezzo" del ragionamento. Condizionano la rischiosità all'andamento del mercato del lavoro senza arrivare a riconoscere che l'andamento del mercato del lavoro dipende sostanzialmente dall'andamento futuro del sistema delle imprese del quale le banche non sanno prevedere nulla.

Dal punto di vista dei dati le sofferenze generate dai clienti del mercato *Retail*, esse sono aumentate dal 10,9% del giugno 2015 all'11,1 % del dicembre 2015⁷ pur in presenza di numerose forme di sostegno ai mutuatari che hanno permesso di non considerare problematici rapporti che prima lo sarebbero stati. Pensiamo si tratti di una distorsione nel considerare i numeri che porta a pensare che le cose vadano meglio di quanto non sia.

Detto per inciso, anche i prestiti personali possono essere una ulteriore area di applicazione delle ICT per aumentare la velocità dell'erogazione del prestito.

⁷ Rapporto sulla stabilità finanziaria di Banca d'Italia 2016 Pag. 20

Si parla di “*Instant Lending*”. Ma questo “*Instant lending*” rischia di essere solo un moltiplicatore del formarsi di bolle di rischiosità.

Concludendo: un mercato banale e non privo di rischi

Credo che, in sintesi, si possa dire che le scelte strategiche delle banche tendono a rendere il mercato *Retail* sempre più simile a un mercato di beni di largo consumo di fascia medio-bassa. Un mercato banale.

Per invertire il *trend* di banalizzazione del mercato *Retail* occorrerebbe porsi e vincere la sfida del significato chiedendosi: quale nuovo ruolo possono avere i servizi bancari alla persona nel suo processo di sviluppo individuale e sociale? Nei Piani Strategici delle banche non vi è la risposta a questa domanda. Nella nostra proposta cercheremo di darla.

I problemi delle scelte strategiche nel mercato *Private*

L’attuale moderata positività del mercato *Private* mi sembra contingente.

Per quanto riguarda il futuro, mi sembra strategicamente ingenuo pensare che gli italiani che hanno avuto successo in un contesto antropologico come ad esempio New York possano essere strappati dal loro sistema di relazioni, che comprende sia coloro che hanno permesso loro di costruire il loro patrimonio sia chi li gestisce, per buttarsi tra le braccia di un nuovo *Private Banker* solo perché è targato “*Made in Italy*”.

Mi sembra, poi, addirittura autocontraddittorio pensare che la crisi delle imprese costituisca una opportunità per i *Private Banker* come illustrerò quando avvanzerò la nostra proposta.

Credo, infine, che confidare su di un ulteriore e duraturo polarizzarsi della ricchezza in poche mani sia ingenuo perché sarebbe socialmente insostenibile. E anche non potrebbe portare a rilevanti benefici perché, se questo *trend* continuasse, diminuirebbe il numero dei clienti e quindi, aumenterebbe la competizione.

Anche la suddivisione della clientela per quantità di denaro da investire è troppo generica. E’ fondata sul presupposto che la quantità di ricchezza sia una variabile discriminante per selezionare le diverse antropologie di clientela. Ma ovviamente non è così.

Altre aree di incertezze sul futuro del mercato *Private* riguardano gli **strumenti** che vengono utilizzati: la finanza comportamentale e le metodologie di analisi fondamentale.

Gli investitori e la finanza comportamentale

La finanza comportamentale ha tutti i limiti della psicologia cognitiva. Si pone l’obiettivo di riportare razionalità nelle decisioni di investimento. Ma questo obiettivo sembra irraggiungibile perché l’emozionalità, la contestualità e la variabilità delle scelte di investimento sono ineliminabili. La finanza comportamentale rischia non solo di non essere efficace ma di essere addirittura fuorviante perché distoglie dal cercare vie più efficaci, fondate ad esempio su una scienza cognitiva di tipo costruttivista.

Le metodologie di analisi fondamentale

Le metodologie attuali di analisi fondamentale sono adatte ad una economia stabile. Infatti, misurano la solidità attuale dei sottostanti ai titoli azionari ed obbligazionari. Cioè le imprese. Il problema è che ai detentori di questi titoli interessa la solidità futura che non è assolutamente deducibile dalla solidità attuale. Anzi credo proprio che valga l'implicazione inversa: una solidità nell'oggi significa con tutta probabilità una rigidità cognitiva complessiva dell'impresa, quindi un atteggiamento di conservazione che porterà ad una scarsa solidità domani. In sintesi, le attuali metodologie di analisi fondamentale rischiano di attivare una selezione avversa.

Le aree di incertezza più rilevanti riguardano, però, proprio i fondamenti del mercato *Private* che stanno generando alcune **derive particolarmente pericolose**.

Il cliente è del Professionista o della banca?

Se il successo del mercato *Private* è fondato sulla qualità delle persone (la loro professionalità e la loro rete di relazioni) allora la competizione diventa una battaglia per acquisire i migliori promotori. E i promotori non si lasciano sfuggire l'occasione di vendersi al miglior offerente. Purtroppo l'acquisto di un promotore non ne garantisce la fedeltà, al di là delle intenzioni dello stesso promotore. La sua lealtà non può che essere "strabica". E' un fedeltà dovuta a due poli di interesse che non sempre coincidono: la banca che lo paga e il cliente ... pure.

Il problema delle bolle

La seconda deriva è che, per i Clienti *Private*, si assiste a un'*escalation* dei rischi. Infatti, mercati finanziari sganciati dall'economia reale come quelli attuali generano bolle il cui esplodere erode, qualche volta in modo anche pesante, i patrimoni in essi investiti. Non posso approfondire il tema in questa sede. Ma posso segnalare che le bolle sono generate dal combinato disposto di ricerca di *trend* e utilizzo di algoritmi automatici sostanzialmente simili da parte di tutti i principali operatori di mercato. L'imprenditore è sottoposto alla tentazione (rischiosa) di usare anche il patrimonio dell'impresa nell'investire in mercati finanziari a costante rischio di bolle.

Se va in crisi l'impresa

La terza deriva è che ai rischi "normali" nell'attuale momento storico si sta sempre più aggiungendo un'**ulteriore "classe di rischi"** che, questa volta, coinvolge insieme sia la banca sia i suoi clienti. Essa diventa visibile se non si dimentica il legame sostanziale tra patrimonio personale e generazione di valore dell'impresa.

Infatti, lo sviluppo dell'impresa è il processo che genera lo sviluppo dei patrimoni nel rispetto delle modalità di trasferimento delle risorse generate dall'impresa all'imprenditore e ai suoi Soci.

Il problema, però, è che oggi le crisi d'impresa stanno invertendo questo processo: generano, spesso, la perdita di patrimoni, accumulati lungo le generazioni, perchè l'imprenditore li reinveste, a volte frettolosamente ed emotivamente, nell'impresa nella speranza di risollevarne le sorti.

Ora, se le crisi d'impresa non vengono risolte accade che non scompare solo il cliente impresa, ma spesso scompare anche il cliente *Private* che si ritrova a non aver più nulla da investire. Rischia, insomma, di accadere l'esatto contrario di quanto si attendono coloro che, secondo me superficialmente, vedono nella crisi delle imprese una occasione per spostare gli investimenti dall'economia alla finanza

Si potrebbe osservare che le banche hanno intuito che i Clienti imprenditori necessitano anche di aiuti sul versante impresa. Ma le proposte che stanno avanzando (servizi fiscali e di successione imprenditoriale) non toccano nel profondo i processi di sviluppo delle imprese. Cercano di farle funzionare meglio, ma se le proposte delle imprese hanno perso di senso, si rischia che questo farle funzionare meglio sia controproducente.

Ologramma di un problema più generale

L'ideologia della specializzazione e la conseguente necessità di separazione dei *Corporate* e *Private* sono solo un capitolo della storia di questi ultimi decenni che ha teso a separare la finanza dall'economia. I titoli sono andati acquistando un'identità, un valore che è indipendente dal sottostante che rappresentano perchè nasce dalle dinamiche di scambio. Questa separazione ha creato un problema di significato alla finanza: se perde il contatto con l'economia, a cosa serve? Può sopravvivere come settore di attività completamente autoreferenziale? Si può accettare l'inevitabile e strutturale scoppio periodico di bolle?

Algoritmi e Robo Advisors

Le tecnologie digitali stanno invadendo anche i mercati finanziari e i servizi di consulenza agli investimenti.

Algoritmi sempre più sofisticati stanno gestendo le transazioni finanziarie. Ma non accade quello che ci si attende: che aumenti la capacità di previsione per un maggior ritorno sugli investimenti. Accade, anzi, come ho più sopra anticipato, che l'azione congiunta di questi algoritmi crei mercati artificiali senza garantire che chi investe in essi guadagni di più. Morya Longo, sul Sole 24 Ore del 2 aprile 2016⁸, rivela un caso eclatante del fatto che siano gli algoritmi a creare il mercato. Parla della correlazione tra il prezzo del greggio e i listini azionari. E sostiene che questa correlazione è costruita artificialmente proprio grazie al fatto che moltissimi operatori utilizzino gli stessi automatici algoritmi decisionali.

⁸ Il circolo vizioso greggio-listini Morya Longo Il Sole 24 Ore 2 aprile 2016

Credo si possa dire che l'utilizzo di algoritmi ai quali affidare decisioni di investimento aggravi la separazione tra economia reale e finanza. Sociologicamente: i mercati finanziari diventano sempre più sistemi autoreferenziali e il loro legame di significato con tutto quello che sta fuori di essi diventa sempre più flebile.

I servizi di consulenza stanno avvalendosi anche dei cosiddetti *Robo Advisor* capaci di fornire servizi di consulenza automatizzati. Il *target* è costituito dai clienti cosiddetti "*low affluent*" che non possono permettersi un consulente umano. Anche in questo caso non si costruisce, però, un aumento della capacità di servizio, ma una ulteriore occasione per creare mercati artificiali che sono sempre più a rischio di bolle.

Interludio su di un problema di fondo

Mi si lasci tentare un discorso complessivo sulle tecnologie digitali: le si utilizzano senza comprenderne caratteristiche di fondo, potenzialità e limiti. Il linguaggio antropomorfo con il quale si descrivono le prestazioni dell'elaborazione digitale non aiuta a fare chiarezza. Così si parte dall'ipotesi sbagliata che esista una intelligenza digitale che potrebbe funzionare addirittura meglio di quella umana.

Io credo che la scoperta del modo in cui utilizzare le potenzialità delle tecnologie digitali possa passare solo da una riflessione scientificamente fondata sulla loro natura profonda che non solo nel mondo delle banche, ma neanche negli altri settori di utilizzo delle tecnologie digitali, non è ancora stata fatta. Parafrasando e traducendo una frase celebre, dalle diverse versioni, potremmo dire: "Amica tecnologia digitale, ma molto più amico Alan Turing".

I problemi delle scelte strategiche nel mercato *Corporate*

Il primo problema è costituito da un **evidente vizio di prospettiva**.

Le banche scelgono di concentrare l'impegno e le speranze di sviluppo sui mercati *Retail* e *Private*, e non sul mercato *Corporate* perché, come ho detto precedentemente, lo considerano sostanzialmente problematico. Si tratta, però, di una scelta controproducente. Innanzitutto perché il mercato *Corporate* è potenzialmente il mercato più rilevante e più profittevole. E, poi, perché è dal suo svilupparsi che dipende **lo sviluppo dei mercati *Retail* e *Private***.

Infatti, se il mercato *Corporate* "va male" (il segnale tipico è proprio l'aumento delle sofferenze) significa che le imprese "vanno male". Questo, a sua volta, significa che l'occupazione diminuisce per cui diminuiscono il risparmio e la qualità e la quantità dei prestiti individuali. E significa che gli imprenditori non solo non accumulano nuovi patrimoni, ma, come ho detto giusto nella pagina precedente, "bruciano" quelli esistenti nel tentativo di superare le crisi aziendali.

La domanda che inevitabilmente ci si pone è: ma perché allora non privilegiare il mercato *Corporate*? **Perché questo vizio di prospettiva?**

La mia risposta è che le banche percepiscono che non possono fare nulla di decisivo per sviluppare (rilanciare, direi, visti i problemi) il mercato *Corporate*.
Per illustrare questa tesi affrontiamo il problema degli NPL.

Gli NPL da smaltire

Come abbiamo detto, per gli NPL attuali la soluzione è quella di metterli fuori bilancio e di escutere nel modo più efficiente ed efficace le garanzie. Cominciamo col dire che si tratta di una soluzione perversa. Sarebbe molto più strategicamente “sano” che le banche si ponessero l’obiettivo di riportare “*in bonis*” i crediti in sofferenza, invece di attendere che qualcuno le aiuti ad eliminarli. Mi si risponderà che questo non è il mestiere delle banche. Contro oggetto: non lo era. Ma lo deve diventare. Dopotutto: nessuno sviluppo è possibile rimanendo ancorati al passato.

Il problema degli NPL futuri

E’ il problema chiave del mercato *Corporate*. A pag. 20 del Rapporto di Stabilità 2016 di Banca d’Italia si legge che i prestiti deteriorati si sono ridotti leggermente in ammontare (da 289,004 Mld del Giugno 2015 ai 287.504 del dicembre 2015), ma sono aumentati in percentuale (dal 29,4% al giugno 2015 al 29,7% al dicembre 2015) perché si sono ridotti in modo proporzionalmente maggiore i finanziamenti alle imprese.

Una speranza senza fondamento

La speranza che si arresti il formarsi degli NPL è tutta riposta nella ripresa.

Purtroppo, però, si tratta di una speranza di cui non si sa quale sia il fondamento.

Infatti, il parametro da cui dipende l’aumento o la diminuzione delle sofferenze è la capacità di generare cassa delle imprese. Questo parametro non è proporzionalmente legato né al PIL, né al fatturato e neanche all’utile economico. Può tranquillamente esservi un aumento del PIL senza aumento dell’utile delle imprese. E può pure esservi un aumento di fatturato e utile senza aumento della capacità di generare cassa.

In più **occorre anche riconoscere che l’attuale aumento del PIL non si sa bene da dove venga**. Potrebbe essere un inevitabile “rimbalzo” dopo anni di crisi. E potrebbe anche essere dovuto a un aumento dei magazzini (inseriti nel bilancio come valore della produzione), non delle vendite e quindi, tantomeno, della capacità di generare cassa. Potremmo, ad esempio, anche essere di fronte a un aumento del PIL che genera una diminuzione della capacità di generare cassa delle imprese e, quindi, un aumento del loro indebitamento. Questo significherebbe che l’attuale moderata ripresa potrebbe, addirittura, generare nuove sofferenze.

Neanche una ripresa più consistente rassicura

E se la ripresa fosse invece più consistente?

Innanzitutto non vi sono indicazioni che vi sarà una ripresa significativamente più consistente a breve: gli indicatori statistici, come tutti possono verificare, sono altalenanti, fino a mettere anche in dubbio che esista un inizio di ripresa.

Poi, nei giorni in cui scrivo la situazione economica, sociale, politica e ambientale, soprattutto di Paesi che, fino a ieri hanno trainato lo sviluppo, non lascia sperare che l'altalena diventi una ripresa alta e forte.

Ma anche se la ripresa fosse davvero alta e forte, non vi sarebbero ugualmente garanzie che il problema delle sofferenze potrebbe risolversi.

Innanzitutto perché, come abbiamo appena detto, un aumento del PIL non comporta un aumento della capacità di generare cassa delle imprese. E, poi, perché non solo la teoria, ma anche l'esperienza, dimostra che davvero un aumento del PIL può tranquillamente essere accompagnato da un aumento delle sofferenze. A titolo di esempio: le sofferenze in Cina, nonostante l'aumento rilevante del PIL, sono arrivate a circa 630 Mld di dollari, cifra che corrisponde al PIL di paesi come la Svezia.

Purtroppo (per fortuna) non vi sarà alcuna ripresa

Detto tutto questo, però, a me sembra che una lettura di cosa sta accadendo, non oscurata da desideri di ritorno al passato, riveli che il **problema è più profondo e radicale: non vi sarà alcuna ripresa**. Nel senso, come diremo più avanti, che non vi sarà una ripresa di questa economia ma sarà necessario darsi da fare per far "emergere" un nuovo sistema economico.

Dico "per fortuna" e non "purtroppo" perché tutti sappiamo che è necessario e desideriamo far emergere un nuovo sistema economico. Ci accorgiamo che nessun Rinascimento può essere banalmente la ripresa del Medioevo che l'ha preceduto.

Se le banche continuano a sperare in un ritorno al passato (ripresa vuol dire in sostanza ritorno al passato) otterranno solo il risultato di veder scomparire i clienti e aumentare le sofferenze.

L'aiuto dalle riforme: illusioni e palliativi

La speranza che qualche tipo di riforma della struttura formale dello Stato possa aiutare a risolvere il problema delle sofferenze è anch'essa del tutto destituita di fondamento: non esiste alcuna teoria o evidenza sperimentale che la sostenga. Nulla dice che vi sia un legame causale tra le riforme delle strutture dello Stato e l'aumento del PIL. Ancor meno che vi sia un nesso causale con la capacità di generare cassa delle imprese.

Neanche il Jobs Act può avere influenza sulla capacità di generare cassa delle imprese. Anzi, in assenza di un aumento di quest'ultima, gli aiuti alle assunzioni rischiano di generare un effetto bolla sull'occupazione che, dal punto di vista delle banche, potrebbe essere un "contributo" all'aumento delle sofferenze da prestiti individuali.

Da ultimo, gli interventi di decretazione del Governo per far funzionare meglio la Giustizia, per intervenire sulla legislazione fiscale e fallimentare che sono stati

recentemente promulgati (1° maggio 2016) sono solo strumenti per smaltire in modo liquidatorio sia le sofferenze che quelle che si manifesteranno. Non danno alcun contributo per frenare il loro formarsi. Ad oggi sembra che non diano un grande contributo neanche allo smaltimento delle sofferenze pregresse⁹.

Strategie difensive che non funzionano

E le strategie difensive che mettono in atto le banche? Banalmente, non funzionano.

Ristrutturazioni di scarso successo

I passati interventi di ristrutturazione del debito in troppi casi hanno solo spostato i problemi. Aggravandoli e non risolvendoli.

Banca d'Italia rivela che “Il tasso di recupero delle liquidazioni nel periodo 2011-14 è stato leggermente superiore al 40 per cento [...]”. Ma soprattutto che “[...] delle procedure aperte nel biennio 2009-2010, dopo quattro anni, per quasi due terzi dei crediti la ristrutturazione non è stata risolutiva (per il 62,2 per cento è infatti ancora in corso la procedura o è stata avviata una procedura alternativa); per il 22,5 per cento dei prestiti, in termini di importo, la ristrutturazione non ha avuto successo (l’impresa è in liquidazione o è fallita). Solo per il 15 per cento del credito si verifica il recupero dell’equilibrio finanziario o l’estinzione dell’impresa incorporata in un’altra.¹⁰”.

Non funzionano i **processi di ristrutturazione delle imprese**. Neanche le scelte di affidare la soluzione delle crisi a società specializzate (anche di livello internazionale) in “*Special Situations*” che non intervengono solo in ambito finanziario, ma operano ristrutturazioni complessive dell’attività d’impresa, possono portare un contributo decisivo al complessivo problema delle sofferenze.

Queste società, infatti, hanno consuetudine solo con imprese di grandi dimensioni e non riescono a intervenire su popolazioni ampie di imprese piccole. E anche nelle imprese in cui intervengono, sono pochissimi, e quasi sempre casuali, i rilanci imprenditoriali veri. Anche questo sembra essere solo un altro modo per spostare in là nel tempo il problema.

I sistemi di rating non hanno funzionato

La dimostrazione di questa affermazione è immediata: nell’ultimo decennio non sono riusciti a prevenire il formarsi dell’attuale ammontare di sofferenze.

Si può obiettare con l’eterna e onnipresente scusa della crisi. Ma i sistemi di *rating* dovrebbero essere fatti apposta per rilevare lo stato di crisi delle imprese

⁹ Federico Fubini, Corriere della Sera del 3 maggio 2016
http://www.corriere.it/economia/16_maggio_03/euro-forte-surplus-ue-virus-che-colpisce-banche-lavoro-c57f62a4-116f-11e6-950d-3d35834ec81d.shtml

¹⁰ Questioni di economia e finanza. La gestione dei crediti deteriorati: un’indagine presso le maggiori banche italiane. (occasional paper), n° 311, febbraio 2016. https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2016-0311/QEF_311_16.pdf

indipendentemente dalle cause che le hanno generate. In un periodo di crisi ne avrebbero dovuto solo rilevare di più.

Si può anche sostenere che in molti casi le esperienze di utilizzo dei sistemi di *rating* sono state positive. Nel senso che *rating* positivi sono stati assegnati a imprese che nei comportamenti si sono dimostrate affidabili. Ma questo è avvenuto con imprese il cui posizionamento strategico (termine tecnico utilizzato dagli esperti di strategia d'impresa e da non confondere col termine "posizionamento competitivo") non richiedeva grandi cambiamenti. Imprese che hanno giocato con successo sulla stabilità in qualche nicchia ambientale rimasta sufficientemente stabile.

Nell'ultimo decennio, però, il numero di queste imprese è progressivamente calato e i sistemi di *rating* hanno corrispondentemente perso di efficacia.

I sistemi di *rating* non potevano funzionare

Abbiamo provato anche ad analizzare la struttura dei sistemi di *rating* del merito di credito concludendo che non solo non funzionano, ma che non potevano neppure funzionare.

Innanzitutto essi partono da una ipotesi precisa: se un'impresa è sana oggi e lo è stata anche nel passato, allora lo sarà anche nel futuro. E viceversa: se un'impresa non è sana oggi non lo sarà neanche nel futuro. I sistemi di *rating* si fondano, insomma, sull'ipotesi che il futuro sarà simile, se non uguale, al passato.

Ora, mi sembra evidente che sia l'ipotesi di partenza a non avere senso: il futuro non sarà una continuazione del passato.

Ma anche supponendo, per assurdo, che essa fosse corretta, i sistemi di *rating* attuali non funzionerebbero lo stesso per ragioni "intrinseche".

La **prima ragione** è che si basano su dati di bilancio che, per le loro modalità di formazione, sono sempre "antichi" e distorti se non da comportamenti manipolativi colpevoli, dall'ottemperare a norme civilistiche fiscali che non perseguono l'obiettivo della trasparenza sul futuro. E, per di più, cambiano continuamente.

La **seconda ragione** è che usano confronti di settore del tutto irragionevoli. Considerano i settori definiti dal codice Ateco senza tener conto che questa classificazione accomuna imprese strategicamente del tutto diverse il cui confronto non può avere alcun significato euristico.

La **terza ragione** è che usano elaborazioni statistiche che è un eufemismo definire "problematiche". Informiamo il lettore che abbiamo fatto un'analisi approfondita al proposito¹¹.

Qualcuno potrà osservare che gli attuali sistemi di *rating* hanno aggiunto all'analisi quantitativa (che ha tutti i problemi che ho descritto, sia pur brevemente) anche analisi qualitative. Ma esse sono così primitive che non vale neanche la pena di parlarne.

¹¹ Rimandiamo per ulteriori dettagli a una nostra pubblicazione in via di completamento.

La ragione di questa totale inconsistenza è che nello sviluppare metodologie di analisi qualitativa non si sono tenute in considerazione le risorse cognitive fondamentali affinché queste analisi abbiano senso: le conoscenze e le metodologie di strategia d'impresa di cui parlerò abbondantemente nelle prossime pagine perché sono esse che permettono di adottare una nuova strategia per il mercato *Corporate*.

Sistemi di *rating* e illusione tecnologica

L'unica cosa che possono generare gli attuali sistemi di *rating* è una ulteriore illusione tecnologica.

Infatti, si ipotizza che si possa automatizzare il processo di *rating* (magari affidandosi ai *Big Data*) e, addirittura, assegnare un *rating* sia alle imprese che alle persone attraverso la rete. Ovviamente si tratta di un'ipotesi che esaspera i problemi che abbiamo descritto in precedenza.

Se si amplia di molto il numero di bilanci che si prendono in considerazione, usando le nuove tecniche di analisi dei dati, ma si usano gli stessi tipi di algoritmi di confronto ed elaborazione che si usano oggi, il risultato è che si moltiplicano solo le problematiche e le si nascondono dietro a un "fumo" algoritmico del tutto opacizzante.

Alla fine si tratta del proverbiale cadere dalla padella nella brace perché i nuovi sistemi di *rating* sbagliano come gli attuali. Lo fanno solo più velocemente e con la maggior forza persuasiva dovuta a un'apparente maggior scientificità.

Valutazioni primitive delle persone

Neanche i tentativi di valutazione di *manager* e imprenditori possono funzionare. Innanzitutto perché sono fondati sulla vecchia illusione del valore predittivo dell'esperienza: se nel passato hanno avuto successo, questo significa che hanno saputo gestire guai e imprevisti e lo faranno anche nel futuro. Si tratta di una illusione perché oggi il problema, come illustrerò più avanti, non è gestire guai che vengono dall'esterno ma guai generati dall'interno. In particolare, proprio dal fatto che si utilizza l'esperienza di mondi passati quando la sfida è costruire nuovi mondi.

Secondariamente, perché gli strumenti di valutazione utilizzati sono cognitivamente, psicologicamente, sociologicamente e antropologicamente del tutto insignificanti.

Le Bad Banks sono una soluzione tampone

Anche la possibilità di creare *Bad Banks*, che possano togliere parte delle sofferenze dai bilanci delle banche in modo da permettere loro di tornare a finanziare le imprese, rimane tattica. Non permette di affrontare il problema alla radice.

In particolare, si tratta di una soluzione che non impedisce il formarsi di altre sofferenze.

La soluzione della *bad bank* ha anche altre controindicazioni di cui diremo più avanti.

La finanza “aggiuntiva” rischia di buttare i soldi in un colabrodo

La possibilità di fornire finanza non bancaria alle imprese rischia di svolgere solo il ruolo di terapia puramente sintomatica. Terapia del dolore, non terapia per eliminare la causa del dolore.

Ovviamente, come tutte le volte che si cerca di nascondere i sintomi, si rischia di aggravare la malattia. Infatti, se le imprese non ricostruiscono la loro capacità di generare cassa, diventa tutto inutile. Si può aumentare il capitale delle banche in modo che possano aumentare la loro capacità di fornire prestiti, si possono far intervenire altri soggetti finanziatori, ma se il recipiente in cui si versano i soldi è come un colabrodo, il suo fabbisogno di soldi non sarà mai sazio.

Sperimentalmente dobbiamo riconoscere che le cose stanno proprio così.

Fino ad oggi nessun aumento di flusso di risorse finanziarie verso le imprese è stato in grado di garantirne lo sviluppo.

Anzi, queste risorse sono state “sprecate” dal sistema delle imprese. Hanno perso in fecondità.

E le strategie “attive”?

Come il lettore ricorderà abbiamo descritto brevemente le strategie di intervento “attive” che le banche cercano di mettere in atto.

Dei processi di ristrutturazione sia del debito che complessivamente di tutte le imprese ho già detto.

Consideriamo ora i servizi offerti alle imprese. Per essi valgono le considerazioni già fatte a proposito del mercato *Private*. Sono tutti di tipo specialistico come il supporto relazionale e informativo all'internazionalizzazione o servizi professionali specialistici come i servizi di *marketing*.

A causa di questo sono utili solo per imprese “vive”, cioè con prodotti e servizi capaci di far loro generare cassa. Detto diversamente: le strategie attive sono potenzialmente utili per migliorare l'autonomia e l'esistente capacità di generare cassa delle imprese.

Purtroppo non è questo il caso di troppe imprese. Allora, tutte queste strategie rischiano di essere, anch'esse, cure sintomatiche che possono dare un contributo solo se si mette in atto una cura delle cause. Altrimenti rischiano di generare illusioni.

I problemi nelle scelte strategiche a livello complessivo

Essi costituiscono il contesto e il moltiplicatore dei problemi discussi in precedenza.

Banca Snella o conservazione?

Purtroppo non ha senso sperare di migliorare le prestazioni di una organizzazione rendendone più efficiente il funzionamento. Questo è possibile solo per una macchina. Per una organizzazione che macchina non è, vale quasi esattamente il contrario:

ricercare efficienza non aumenta l'efficienza, ma solo i conflitti interni ed esterni. E coltiva l'ulteriore illusione che il problema non sia di senso, non sia un problema al quale occorre rispondere con una profonda innovazione strategica. Cercare di costruire una banca snella è allora solo una sottilmente camuffata (forse inconsapevolmente) opera di conservazione.

I problemi dei processi di ristrutturazione societaria

Il primo problema (anche se non viene mai considerato) dei processi di cambiamento della struttura societaria è che le **cessioni** impoveriscono il patrimonio intangibile della Banca. Se si vuole utilizzare la terminologia del sociologo Pierre Bourdieu, impoveriscono il capitale sociale/simbolico che è la risorsa fondamentale per generare innovazione profonda. Io, invece, userò il concetto di “risorse cognitive” per caratterizzare il patrimonio intangibile.

Il secondo problema è che i processi di fusione/aggregazione non solo non possono ottenere i risultati che si prefiggono, ma possono pure generare guai rilevanti.

I dubbi sulla loro efficacia provengono da fonti giudicate autorevoli proprio dal sistema bancario.

Innanzitutto, occorre ricordare le conclusioni cui era giunto già anni fa il **Rapporto Ferguson**, redatto per incarico dei Ministri delle finanze e dei Governatori delle banche centrali dell'allora “Gruppo dei Dieci”. In esso si dimostrava che le evidenze empiriche riguardo all'aumento di efficienza operativa dovuto ai processi di concentrazione erano almeno incerte.

Arrivando a tempi più recenti, il Prof. Onado citando, sul Sole 24 Ore del 29 ottobre 2015, lo *European Systemic Risk Board*, ha sostenuto che, in termini generali, “Proporre ulteriori fasi di espansione (delle dimensioni delle banche) in queste situazioni è degno del generale guerrafondaio del Dottor Stranamore.¹²”.

Il direttore della FED di Minneapolis giustamente ricorda che il miglior modo per affrontare il problema delle banche «*Too big too fail*» è evitare che diventino “*too big*”.

La domanda inevitabile è: ma perché allora si è tanto convinti che i processi di fusione e di aggregazione costituiscano strumenti di rafforzamento o consolidamento del sistema bancario? La risposta è semplice: **questa convinzione nasce dallo stesso processo che genera le leggende metropolitane.**

Il processo si avvia quando qualcuno avanza l'ipotesi che i processi di aggregazione siano positivi. Il *top management* delle banche trova questa idea straordinaria perché gratifica il suo ruolo e la può realizzare anche senza tener conto della identità profonda della sua organizzazione e di tutto quello che accade ai clienti. In più, corrisponde alla visione primitiva del governo di una organizzazione che hanno gli attori del sistema dei media e

¹² <http://www.cinquantamila.it/storyTellerArticolo.php?storyId=5631e0a98fc43>

genera eventi che possono essere raccontati con la modalità tipica di questi attori: l'intrigo.

Allora l'idea appare sempre più come vera, anche se si tratta di una vera e propria leggenda metropolitana.

Un lettore sociologicamente avvertito potrebbe anche spiegare come questa convinzione si autocostruisce fino ad essere scambiata per realtà usando la teoria dei sistemi sociali di Luhmann.

Proviamo a dare una idea dei guai che possono nascere dai processi di ristrutturazione societaria. Quando scatta la febbre da cambiamenti "societari", comprese le quotazioni in borsa, il *top management* si disinteressa della vita concreta della banca fino a che l'Evento (il cambiamento societario) non è compiuto. Forse si immagina che tutto si cristallizzi in attesa che quell'Evento si compia.

Ma così non è: società, mercati e anche l'organizzazione interna della banca non si fermano. Per essere più specifici, il cliente impresa continua quella degenerazione competitiva che non può bloccare senza il supporto della banca, come descriveremo nelle prossime pagine. All'interno dell'organizzazione continua il chiudersi autoreferenziale dei gruppi organizzativi che la compongono.

Il risultato, allora, è che, quando le grandi manovre societarie si concludono il *top management* si trova di fronte a società, clienti e ad una organizzazione che sono completamente diversi da prima. Ha quotato qualcosa che non esiste più. Ha messo insieme organizzazioni che non esistono più.

Le illusioni sulle prestazioni operative delle tecnologie

La scelta di utilizzare sempre più diffusamente le ICT per migliorare l'operatività delle banche porta a costruire sistemi *software* sempre più "complicati" che manifestano sempre più rilevanti problemi di funzionamento.

Marco Onado sul Sole 24 Ore del 29 ottobre 2015, cita casi specifici di considerevole problematicità al riguardo: i 6 Mld di Euro pagati per errore da Deutsche Bank; i 300 Mld di costi dei comportamenti fraudolenti, l'ingorgo dei pagamenti di Royal Bank of Scotland.

Al di là dei problemi di funzionamento, vi è un discorso più generale da fare: non è che con le tecnologie si raggiunge una grande efficienza.

Il Prof. Philippon dell'università di NYC, in una ricerca menzionata in un articolo sulla London Business School Review, dimostra che in 130 anni l'industria finanziaria (notoriamente grande investitrice nell'IT) non ha ottenuto nessun aumento di produttività. L'autore usa un confronto molto illuminante: l'industria finanziaria che ha fornito i soldi per costruire le ferrovie nella prima era industriale ha la stessa efficienza di quella attuale che finanzia l'età digitale!

L'illusione dello smart work

E forse il culmine della illusione tecnologica.

Lo *smart work*, così come oggi è immaginato, funzionerebbe se ogni persona avesse da svolgere un compito completamente definito. Lo svolgere un compito rigidamente definito è uguale in qualunque contesto. Ed è questa irrilevanza del contesto che rende ragionevole lo *smart work* attuale. Purtroppo in questo caso l'uomo diventa inutile: può tranquillamente essere sostituito da una macchina, un *robot*.

Se, invece, quello che deve fare una persona non è esattamente definito e quel tanto o poco di indefinitezza che lo caratterizza deve essere completato dalla persona stessa, allora diventa rilevante il contesto in cui avviene il completamento.

Questo significa che se il lavoratore lavora da casa fa cose diverse da quelle che farebbe lavorando in ufficio. Ed esse sono difficilmente integrabili con le cose che fanno le altre persone in altri contesti.

Le piattaforme di prestiti p2p: non cambia il problema

Anche in questo caso la tecnologia è strumentale e non risolutiva. In qualunque modo avvenga l'intermediazione, il problema rimane capire se chi riceve risorse finanziarie (a qualunque titolo) poi sarà in grado di onorare gli impegni assunti con chi le ha fornite.

Cioè, tutti i problemi evidenziati precedentemente si ripropongono nello stesso modo.

L'illusione del buttare fuori le risorse umane

E' forse l'illusione più crudele per i dipendenti e più nefasta per le banche.

E' crudele per i dipendenti che se ne vanno perché vengono dichiarati esistenzialmente un peso. Lo è anche per quelli che restano che non possono che soffrire della "sindrome del sopravvissuto". E' nefasta per le banche perché, innanzitutto, perdono rilevanti risorse cognitive e di esperienza. Ma, soprattutto, perché si cullano nell'illusione che una riduzione del personale sia risolutiva. Mentre è evidente che le riduzioni del personale sono come le ciliegie: una tira l'altra. E portano verso il graduale spegnersi del ruolo economico e sociale del sistema bancario.

Mi si può obiettare che sarà anche triste buttar fuori le persone ma se la banca non riesce a mantenerle tutte, non c'è altra scelta. Rispondo che se le banche non riescono a mantenerle è a causa delle strategie che mettono in atto. Utilizzando strategie come quelle che andrò a descrivere non solo non sarà più inevitabile buttar fuori le persone, ma diventerà necessario assumerne di nuove.

Il disagio profondo

La sindrome del sopravvissuto è solo una delle cause del disagio profondo di moltissime persone che lavorano in banca. La causa fondamentale è, però, quella di non trovare progetti alti, forti e coinvolgenti per i quali valga la pena di lottare e che permettano

occasioni di autorealizzazione. Le persone trovano, invece, crescente fatica, tensioni interpersonali, stordenti e continui cambiamenti di priorità e obiettivi.

Forse si può dire anche di più: disagio è percepire con vivezza crescente che non solo “lassù nessuno ci ama”, ma che le classi dirigenti non sembrano accorgersi né di cosa accada tra la gente che dovrebbe guidare né di cosa accada nel mercato.

Solitudine in un quasi deserto, insomma.

La trappola della riduzione degli sportelli

Se l’obiettivo è di aumentare l’efficienza del modo attuale di fare banca, la riduzione degli sportelli è inevitabile. Ma questo si traduce in una diminuzione della “larghezza di banda” del dialogo con i clienti, con il cliente impresa soprattutto. Se si pensa ad un radicale cambiamento nel servizio alle imprese e, anche, nella relazione con le persone, come descriverò più avanti, allora la riduzione degli sportelli significa riduzione della capacità di fornire questi servizi e di impostare nuove relazioni. La riduzione degli sportelli è un ostacolo allo sviluppo dei territori.

La macro illusione dell’efficacia del cambiamento

Per comprendere in cosa consista questa illusione occorre avere chiaro qual è l’identità profonda di una organizzazione. Essa ha un aspetto procedurale che viene progettato dall’alto: l’organizzazione formale. E un aspetto informale che emerge dal basso. Cosa influenza i comportamenti delle persone? Li influenza l’organizzazione informale che esse stesse costruiscono, avendo come vincolo l’organizzazione formale.

Allora, per governare i comportamenti, è necessario governare i processi che generano l’organizzazione informale. Come fare? Avanzero più avanti una proposta.

Ora mi limito ad osservare che, se si usano le conoscenze sistemiche, psicologiche, sociologiche e antropologiche esistenti, si può dimostrare che tutte le attività oggi considerate necessarie a realizzare un cambiamento organizzativo sono non solo inefficaci, ma anche dannose.

In particolare: formazione, “cantieri” di cambiamento, progetti di miglioramento e attività di gestione delle risorse umane sono “specializzazioni” che rompono l’organizzazione in frammenti autoreferenziali che ne compromettono efficacia, efficienza e sviluppo. Non abbiamo lo spazio per dettagliare questa evidenza scientifica. Lo abbiamo fatto in altre nostre pubblicazioni.

Detto diversamente, mettendo in atto questa attività si distrugge quel reticolo di cognizioni, relazioni e antropologie che costituisce l’organizzazione informale che, in fondo, genera il senso dell’impresa.

Ingenualmente un *top manager* ha dichiarato: “facciamo la fusione, poi subito dopo attiviamo i cantieri di cambiamento”. Se io fossi un azionista mi preoccuperei: “Ma come, vuoi mettere in moto i cantieri di cambiamento quando è scientificamente assodato che

non possono funzionare? Altro che creare valore per me, come hai detto quando mi hai convinto ad accettare la fusione ... “.

Purtroppo quel *manager* non sa perché i cantieri di cambiamento non possono funzionare! Di quelli ha sentito parlare e a quelli si riferisce.

I problemi della Governance

Io credo che quanto appare disdicevole al pensiero *mainstream* sia, invece, atavica **saggezza dell'Italia**. Mi spiego.

Nel nostro Paese i processi aggregativi ubbidiscono a logiche relazionali e di potere. Ci si preoccupa di garantire un'equa distribuzione di posti di vertice tra i territori originari delle banche. Ci si preoccupa dell'equilibrio di potere tra chi gestisce le diverse aree gestionali.

Si tratta di una modalità giudicata dal pensiero *mainstream* del tutto insoddisfacente, un tradimento della razionalità quasi algoritmica che dovrebbe presiedere alla progettazione ed implementazione dei processi di fusione o integrazione.

Io, invece, credo si tratti di un implicito riconoscimento che una banca è un sistema molto più complesso della burocrazia funzionale che viene ipotizzata nella ideologia (prettamente anglosassone) dei processi di fusione. Io credo che i processi di fusione non possano avere come modello la fusione di due burocrazie e di due sistemi di potere.

Ovviamente non basta sostituire l'ideologia *mainstream* con la saggezza italiana.

Nell'attuale momento storico pensare a strutturare una *Governance* di potere più efficiente (la saggezza italiana è la miglior strategia di allocazione del potere) significa non cogliere le sfide più rilevanti. La ragione è che non vi è un presente di cui appropriarsi, da governare. Vi è un futuro da progettare.

In aggiunta, le logiche relazionali stanno diventando sempre più (anche se credo inconsapevolmente) solo logiche collusive.

Il problema della *Governance*, quindi, è di riuscire ad attivare una progettualità strategica che, vedremo, dovrà per forza di cose essere di tipo sociale.

Un top management “impotente”

Più di un *top manager* delle banche dichiara che le possibilità di un'azione strategica autonoma attraverso la quale costruire lo sviluppo della banca sono molto limitate. Infatti, i tassi dipendono dalla BCE, lo smaltimento degli NPL dipende dall'andamento dell'economia e dalla funzionalità della legislazione. Per di più, si è continuamente sotto la minaccia di richieste di aumento di capitale. Con tutto il rispetto per il *top management*, non pensate che il suo autodichiararsi “impotente” è forse l'elemento più preoccupante di tutti quelli di cui ho detto fino ad ora?

La strategia “a scapito di ...”

Il guaio complessivo delle scelte strategiche delle banche consiste nel fatto che esse sono fondate sulla convinzione che i loro obiettivi possano essere raggiunti solo a scapito di qualcun altro.

Metaforicamente parlando, le banche sembrano convinte di trovarsi di fronte a una coperta troppo corta. Per aumentare il pezzo di coperta destinato agli azionisti si sentono costrette, quindi, a limitare i “pezzi” destinati agli altri.

L'**esempio più eclatante è quello degli esuberanti**: le banche sono sempre più convinte che il loro sviluppo possa essere ottenuto solo riducendo l'occupazione.

Oltre a tutto quello che abbiamo già detto, le riduzioni del personale sono anche dannose perché sono in palese contraddizione con il desiderio di ampliare i mercati aumentando i consumi. Infatti, se si licenziano diffusamente le persone significa che si genera una diminuzione diffusa dei redditi. Come può una riduzione diffusa dei redditi generare un aumento diffuso dei consumi?

Ma vi sono anche altri attori che sembrano dover necessariamente “pagare” per permettere alla banca di aumentare il valore per gli azionisti. Se si devono ridurre i costi ne va di mezzo tutta l'ecologia dei **fornitori** delle banche. La loro crisi contribuisce ulteriormente alla diminuzione della occupazione complessiva con tutto quello che questo comporta.

Un ultimo esempio, forse il più clamoroso, è costituito dalle **imprese in crisi**. Il pensiero *mainstream* ritiene che esse debbano essere “gettate” in *bad banks* che ragionano solo nell'ottica della liquidazione. Cedere crediti deteriorati a terzi che ragionano nell'ottica della liquidazione significa lasciare le imprese e gli imprenditori nelle mani di organizzazioni che, pur nel rispetto di tutte le normative, hanno come unico interesse, per loro *mission* esplicita, quello di massimizzare il risultato del processo di liquidazione senza alcun interesse per i destini delle imprese debtrici, della valorizzazione dei loro *asset* tangibili e intangibili. Soprattutto sono insensibili alle ricadute sull'occupazione.

Complessivamente, vista la dimensione delle sofferenze di cui si parla e del numero di debitori coinvolti, liquidare crediti in questo modo significa avviare un processo irreversibile, duro e puro, di liquidazione di un pezzo rilevante del sistema imprenditoriale italiano. Come a dire: una soluzione che riduce il numero dei clienti della banca. Ed ha una serie di conseguenze “spiacevoli”. La distruzione del patrimonio dei clienti imprese significa diminuire l'occupazione in termini generali e, quindi, diminuire anche la dimensione e la qualità del credito alla clientela *Retail*.

Piani Strategici gestional-conservativi e non imprenditoriali

E' possibile sintetizzare, dare un senso complessivo alle critiche precedenti.

Due macro atteggiamenti strategici possibili

In un ambiente in profonda evoluzione, i macro atteggiamenti strategici che le imprese (anche le banche, quindi, fino a quando si riconoscono come imprese) possono adottare sono due.

Il **primo** è di partecipare a costruire questa evoluzione: ridisegnare il proprio sistema d'offerta in modo che appaia come un ologramma di una nuova società. E, conseguentemente, ridefinire il proprio ruolo sociale come contributo a quel processo emergente che è il creare una nuova economia e una nuova società. Definiamo questo primo atteggiamento "imprenditoriale". E' l'atteggiamento "naturale" di quell'attore economico che si definisce "impresa". E' l'atteggiamento che permette all'impresa di generare valore economico nel continuo. E' l'atteggiamento che costruisce sviluppo nel continuo per tutti gli *stakeholder* che si riferiscono all'impresa.

Il **secondo** è di cercare, anche inconsapevolmente, di difendere, conservare il sistema d'offerta e il ruolo economico e sociale attuale dell'impresa.

In un ambiente che evolve proprio per azione delle imprese imprenditoriali questo secondo atteggiamento strategico è, però, distruttivo.

Costringe a vedere come unica possibile la strategia dell'attesa. In sintesi, i nuovi desideri, esigenze, tecnologie e significati che emergono nella società vengono considerati solo turbolenze. E l'attesa è che si placino o, almeno, vengano tenute al guinzaglio. Ma questo non può accadere, perché le turbolenze sono, invece, vita e passione. E l'attesa si trasforma nell'attesa dell'impossibile che, proprio come Godot, si guarda bene dall'arrivare.

Definiamo questo secondo atteggiamento "gestionale".

Banche: un atteggiamento solo gestionale non costruisce il futuro

Da tutto quello che abbiamo detto appare evidente che l'atteggiamento strategico delle banche è strettamente gestionale.

La scoperta che le banche stanno adottando strategie gestionali non tranquillizza sulla loro capacità di diventare intermediari di sviluppo. E' una dichiarazione implicita di impotenza che fa il paio con le dichiarazioni esplicite dei *top manager*.

E' un chiamarsi fuori preoccupante: possibile che le banche non avessero potuto proprio far nulla per valutare meglio le imprese a cui hanno fatto prestiti?

Possibile che tutto quello che accade sia proprio solo colpa di una crisi macroeconomica? Non è possibile perché la crisi non è mai stata di tutti. Vi sono sempre state le imprese che hanno continuato a prosperare.

Vedremo in seguito che la situazione è del tutto opposta: la crisi macroeconomica è solo la somma della crisi di tante imprese. Esse sono andate in crisi proprio perchè hanno adottato strategie puramente gestionali.

Viene, allora, il sospetto che le banche abbiano effettuato davvero quella selezione avversa di cui ho detto. Anche gli organi di controllo stanno accorgendosi della inadeguatezza di un atteggiamento strategico di tipo gestionale. Danièle Nouy ha recentemente sostenuto che “L’economia non può fare affidamento su banche che vanno bene solo quando splende il sole.¹³”.

Una istituzionalizzazione strisciante

Il fatto che le banche adottino strategie strettamente gestionali, quindi, sostanzialmente conservative, indica che il percorso evolutivo attuale del sistema bancario è verso una sua istituzionalizzazione. Le banche si stanno illudendo di differenziarsi le une dalle altre. In realtà, la scelta di una strategia gestionale porta ad un appiattimento delle differenze strategiche. E’ a causa di questa omogeneità strategica che pensiamo sia legittimo parlare ancora oggi, forse anche più di ieri, di “Sistema bancario”.

De-responsabilità sociale

Una scelta istituzionale significa, alla fine, una deresponsabilizzazione sociale.

In un sistema economico in veloce evoluzione essere passivi significa, addirittura, diventare generatori di recessione.

Partendo da queste considerazioni, non si può che concludere che le attuali prassi di CSR e, complessivamente, l’orientamento alla sostenibilità sono solo modalità attraverso le quali nascondere una deresponsabilizzazione sociale sostanziale.

Ci siamo interrogati anche sul nuovo orientamento verso il *welfare*. Esso è certamente interessante per i dipendenti. Ma è un discorso che vale per ogni tipo di impresa e attiene più la composizione dei pacchetti retributivi che non la socialità della banca.

La forma dei Piani Strategici conferma...

Torno ancora, per completare il discorso fatto all’inizio sul tema della forma dei *Business Plan*.

¹³Intervento di Danièle Nouy, Presidente Consiglio di vigilanza del Meccanismo di vigilanza unico, Conferenza della Banca d’Italia “Micro and Macroprudential Banking Supervision in the Euro Area” Milano, 24 novembre 2015

<https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2015/html/se151124.it.html>

La scelta della forma di un anonimo pacco di *slide* è l'ultima conferma, se pur ce ne fosse bisogno, del fatto che è in atto un processo di istituzionalizzazione del sistema bancario: si riescono a comunicare non solo numeri, ma intenzionalità ed emozionalità.

Detto diversamente: sono *Business Plan* digitali e non analogici che schematizzano la voglia di conservazione e non di profezia imprenditoriale.

Per dirla tutta, i Progetti Strategici delle banche sono sostanzialmente *budget* di continuità che non propongono un nuovo ruolo economico (sistema di servizi) e sociale (sviluppo dell'occupazione e dei territori) del fare banca. Anzi, cercano di conservare il ruolo sociale tradizionale della banca (pura intermediazione finanziaria) solo aggiungendo una spruzzata di tecnologia.

Un futuro di incertezze?

E' facile fare una previsione. Perseguendo gli obiettivi dichiarati attraverso le scelte strategiche che si vogliono attuare, le banche dovranno vivere anni di incertezze. Gli azionisti dovranno essere sempre pronti a mettere mano al portafogli per ripristinare il capitale quando le sofferenze lo riducono. Ma, soprattutto e peggio, non vedremo tanto presto una nuova stagione di sviluppo. Né per le banche, né per l'economia, né per la società.

L'urgente esigenza di un atteggiamento imprenditoriale

Detto tutto questo, la conclusione possibile è una sola: perché le banche riescano a diventare realmente intermediari di sviluppo occorre che adottino strategie imprenditoriali. E' necessario cercare di progettare uno scenario di sviluppo del sistema bancario di tipo imprenditoriale, capace di rivoluzionare il sistema d'offerta delle banche e permettere loro, in questo modo, di aumentare il valore sociale ed economico generato. Un valore per tutti: Dipendenti (cioè gli *Stakeholder* interni), Clienti, *Shareholder*, *Bondholder* e *Stakeholder*.

La nostra Proposta

Dopo aver descritto i Piani Strategici delle banche e averne mostrato la problematicità, è tempo di iniziare la parte “*construens*” del presente documento.

Cosa è possibile fare in alternativa?

Proponiamo una strategia molto precisa per fare della banca un efficace ed efficiente intermediario di sviluppo. Uno sviluppo di cui beneficeranno solidariamente e contemporaneamente Clienti, Dipendenti, *Shareholder*, *Bondholder* e *Stakeholder*. Così come i Sistemi Paese in cui le banche che si dotano di questo tipo di strategia operano.

Si tratta, ovviamente, di una **strategia eminentemente imprenditoriale**. Fatta, quindi, di profezia, audacia e socialità, ma anche di estrema concretezza e immediata applicabilità.

Il punto di partenza è costituito dal riconoscimento del ruolo delle risorse cognitive. Dalla descrizione dei giganti sulle cui spalle siamo saliti, del perché è stato necessario salirci e di cosa abbiamo visto di lassù.

La criticità delle risorse cognitive

In generale, nello sviluppare qualunque pensiero, qualunque attività, qualunque progetto l'uomo utilizza il sistema di risorse cognitive di cui dispone. Per “risorse cognitive” intendiamo le conoscenze, la visione del mondo, i modi di pensare (modelli e metafore) le metodologie operative di cui una persona dispone. I giganti sono tali perché hanno sviluppato e, quindi, dispongono di risorse cognitive più potenti. Sono queste risorse cognitive che permettono ai giganti di guardare e vedere più lontano. Di calpestare con la forza della loro conoscenza i problemi perché hanno negli occhi i cammini di futuro che si dispiegano ai loro piedi e che essi precisano e consolidano con l'andare.

Il significato imprenditoriale delle risorse cognitive

Gli imprenditori e i banchieri che hanno creato, con una così grande efficacia, il sistema industriale ed economico italiano, hanno avuto successo perché disponevano di sistemi di risorse cognitive di sufficiente “potenza” da permettere loro una progettualità imprenditoriale significativa e una adeguata capacità valutativa.

Poi, questo sistema di risorse cognitive non è stato rinnovato, ampliato. Come se fossimo diventati tutti indifferenti ai giganti che nascevano tra di noi. Forse troppo intenti a scansare i ciottoli dei problemi.

Non è stato rinnovato e, inevitabilmente, è invecchiato. Le risorse cognitive che un tempo avevano permesso di generare sviluppo si sono dimostrate via via troppo povere per cogliere la nuova ed emergente complessità della società e dei mercati, per progettare il ridisegno imprenditoriale delle imprese e per saper valutare i risultati progettuali del ridisegnare imprenditoriale.

E' a causa di risorse cognitive inadeguate che le imprese e le banche sono state costrette, allora, a rifugiarsi in strategie gestional-conservative. Se non si usano le risorse cognitive adatte, il mondo sembra sempre insicuro e pieno di pericoli, un mondo dal quale difendersi e non un luogo ricco di nuove potenzialità di futuro.

Il "difendersi" delle banche dal mercato *Corporate*, come scrivevo, è dovuto proprio al fatto che le banche non dispongono delle risorse cognitive necessarie per comprendere le dinamiche di sviluppo delle imprese. Il mercato *Corporate* sembra alle banche (oggi molto più di ieri) fatto di "oggetti misteriosi", che non capiscono: le imprese.

L'esigenza di nuove risorse cognitive

Per superare le limitazioni, anche i trabocchetti logico ed operativi, delle strategie attuali delle banche è allora necessario usare un nuovo sistema di risorse cognitive.

Esistono?

Nuove risorse cognitive di fondo

Esistono le risorse cognitive sviluppate nelle scienze naturali e umane.

Esse aiutano a capire quale sia la relazione tra un sistema umano (dalla persona umana, alle organizzazioni, alle imprese, alle istituzioni) e il suo ambiente.

Nuove risorse cognitive strategico-organizzative

Le risorse cognitive che si sono sviluppate nelle diverse scienze naturali ed umane hanno messo in discussione le tradizionali conoscenze strategico-organizzative. Le conoscenze contestate sono la "visione competitiva" della strategia, la visione dopo tutto funzionalista dell'organizzazione che sta dietro le metodologie di gestione del cambiamento.

A livello di terminologia si sta scoprendo che molte delle parole in uso stanno perdendo di significato e stanno diventando mantra anonimi che permettono di fare discorsi auto rappresentativi senza contenuti. Mi riferisco ad esempio a competitività, *leadership* competenze.

Un progetto di ricerca

Il problema è, però, che si è costruita una convincente contestazione del pensiero strategico-organizzativo *mainstream*, ma non lo si è sostituito con un *corpus* coerente di nuove conoscenze e metodologie strategico organizzative. Un processo fermo in mezzo al guado, quindi.

Per arrivare sull'altra sponda abbiamo attivato un grande progetto di ricerca del tutto inedito. Non ci siamo solo seduti sulle spalle dei giganti: abbiamo cercato di diventare giganti anche noi. E ci siamo riusciti non perché siamo particolarmente bravi, ma perché abbiamo investito e fatto fatica.

Il risultato finale è, innanzitutto, costituito da una nuova teoria che riguarda la relazione di un sistema umano con il suo ambiente di riferimento.

Brevemente, accade esattamente il contrario di quello che si pensa: non è il sistema umano che si adatta all'ambiente in cui vive, ma ogni sistema umano crea contemporaneamente sé stesso e il suo ambiente di riferimento.

La risorsa con cui il sistema umano costruisce se stesso e il suo ambiente è costituito proprio dalle sue risorse cognitive. Se questo patrimonio di risorse cognitive non si rinnova continuamente permettendo al sistema umano di ricostruire continuamente se stesso e il suo ambiente accade che tutto si spenga.

Infine risulta poi un sistema di nuove conoscenze e metodologie strategico organizzative che definiamo "operative" e che provo brevemente ad illustrare

Nuove risorse cognitive "operative"

A **livello strategico**, siamo riusciti, innanzitutto, a sviluppare una descrizione del processo di evoluzione di una impresa nel suo ambiente: non si tratta di una evoluzione imposta dall'ambiente, ma determinata dalla scelte strategiche dell'impresa. Parlando in termini essenziali, l'impresa costruisce contemporaneamente il suo mercato e la sua organizzazione. Se l'impresa non rinnova continuamente le sue risorse cognitive non riesce a ricostruire continuamente la sua organizzazione e il suo mercato e accade che tutto si spenga. Essa e il suo ambiente specifico (settore industriale) perdono di senso rispetto alla società nel suo complesso.

Partendo da questa descrizione del processo di evoluzione, siamo riusciti a sviluppare due altre **risorse cognitive strategiche di tipo operativo** con le quali una impresa può ricostruire continuamente il suo mercato e la sua organizzazione. Innanzitutto quello che oggi può essere considerato il miglior **modello di Business Plan** disponibile. E, poi, la metodologia di processo che permette di usarlo.

Abbiamo, poi, sviluppato un'ulteriore risorsa utilizzabile direttamente dalla banca e con la quale la banca può valutare la qualità e l'intensità della progettualità strategica di una impresa: l'unica **metodologia di Rating di un Business Plan** oggi disponibile.

La progettualità strategica di cui parliamo non si sviluppa solo a livello economico, ma anche a livello sociale, politico, istituzionale ed ambientale. Quindi assorbe anche tutto il discorso sul ruolo sociale della banca. Che diventa una delle *issue* fondamentali della progettualità strategica stessa.

A **livello organizzativo** abbiamo sviluppato un sistema di risorse cognitive "isomorfo" a quello precedentemente descritto. Abbiamo ritrovato a livello dei gruppi organizzativi interni gli stessi processi evolutivo-involutivi che abbiamo scoperto a livello di impresa. Ed abbiamo sviluppato un modello di progetto di cambiamento e la metodologia di processo per utilizzarlo che è strutturalmente simile a quello che permette l'utilizzo del modello di *Business Plan*.

Per questo abbiamo dato un nome comune a queste due metodologie di processo: Sorgente Aperta. Essa elimina radicalmente la distinzione tra la fase progettuale e la fase

esecutiva dei processi di cambiamento. Il progettare è nello stesso tempo un agire. Il problema *dell'execution* viene completamente azzerato.

Anche a livello dell'**individuo** abbiamo ritrovato le stesse leggi sistemiche e sviluppato metodologie di sviluppo della persona che non solo superano i limiti della finanza comportamentale, ma anche tutte le tecniche e analisi, sviluppo, dialogo e formazione della persona.

Mi sembra di poter dire che le risorse cognitive sviluppate dal nostro progetto di ricerca costituiscano il patrimonio più prezioso per il rilancio imprenditoriale del sistema economico italiano perché è il più efficace ed efficiente moltiplicatore di progettualità e di azione imprenditoriali oggi disponibile a livello internazionale.

Ci sembra di poter dire, quindi, che queste risorse cognitive costituiscano lo strumento attraverso cui le banche possono interpretare efficacemente ed efficientemente il ruolo di intermediari di sviluppo. E possono diventare il loro sostanziale differenziale imprenditoriale a livello internazionale.

Vediamo concretamente come possono essere utilizzate le nostre risorse nei diversi mercati in cui è impegnata una banca, per rivoluzionare l'attuale modo di fare banca che, come abbiamo illustrato, sta diventando sempre più insoddisfacente sia per gli azionisti che per gli *stakeholder*.

Partire dal mercato *Corporate*

Il primo passo da compiere è quello di eliminare l'**evidente vizio di prospettiva** di cui soffre l'attuale visione del mercato *Corporate*. Occorre riconoscere che in esso si stanno sviluppando le nuove potenzialità capaci di trasformare le banche in veri intermediari di sviluppo. Occorre riconoscere che esso è trainante rispetto ai mercati *Private* e *Retail* la cui autonomia strategica è limitata.

Per descrivere la nuova strategia per il mercato *Corporate* che intendiamo proporre inizio dall'individuare l'obiettivo da cui partire.

Non è un obiettivo economico che riguarda la banca, ma i Clienti. Ogni progetto imprenditoriale è finalizzato allo sviluppo del sistema dei Clienti.

I risultati economici dell'impresa ne sono solo la conseguenza.

Far aumentare la capacità di generare cassa delle imprese

Proponiamo che le banche si pongano l'obiettivo **di far aumentare la capacità di generare cassa delle imprese**.

Tutto il resto è noia.

Solo se le banche riusciranno a far aumentare la capacità di generare cassa delle imprese accadrà la rivoluzione dello sviluppo sia nelle banche, che nelle imprese, che nel Paese.

Infatti, riusciranno ad affrontare costruttivamente e non con logica liquidatoria il problema degli oltre 300 Mld di sofferenze e incagli (recentemente rinominati:

inadempienze probabili). Riusciranno anche ad evitare di essere costrette a confinare i titoli di credito non performanti in una *Bad Bank* perché riusciranno a scoprire e valorizzare il potenziale di sviluppo che è insito anche nelle imprese più in crisi. Qualcosa di simile sta già accadendo per il «servicing» degli NPL: nel caso in cui vi siano garanzie immobiliari non si usa la logica liquidatoria, ma le si valorizzano investendoci sopra. Se il lettore mi permette di riassumere con uno *slogan*, le banche riusciranno a diventare *Development Bank*, invece di creare *Bad Bank*.

Riusciranno, anche, ad evitare il formarsi di nuove sofferenze e, conseguentemente, aumenteranno la capacità delle imprese di “assorbire” servizi finanziari avanzati.

In particolare, **attiveranno una nuova area di ricavi. Diciamo di “intermediazione cognitiva”**.

Grazie al fatto di riuscire ad attivare sviluppo nel sistema delle imprese (cioè: aumentare la loro capacità di generare cassa), le banche riusciranno anche a rivoluzionare servizi, dimensioni e redditività dei mercati *Private e Retail*.

Riusciranno, conseguentemente, ad aumentare il valore disponibile per *Shareholder e Bondholder*.

Da un punto di vista sociale, aumenterà sia l’occupazione diretta (all’interno del sistema bancario) sia indiretta (presso di Clienti). Di questo decisivo risultato parleremo alla fine di questo documento.

In sintesi, solo se le banche riusciranno a far aumentare la capacità di generare cassa alle imprese il sistema bancario riuscirà a ridiventare, in forma nuova, ribadendo la sua vocazione storica, il catalizzatore dello sviluppo del nostro sistema economico. E sarà, di nuovo, come nel passato, un privilegio e una responsabilità sociale decisiva lavorare per e nelle banche.

Tocca proprio alle banche!

Qualcuno potrebbe pensare che certamente è decisivo far aumentare la capacità di generare cassa alle imprese, ma perché se ne dovrebbero occupare proprio le banche?

Sostanzialmente perché, come si dice, “ne hanno la loro bella convenienza”. Se nessuno si occupa di far aumentare la capacità di generare cassa alle imprese, spariranno le imprese e le banche affogheranno nel mare di sofferenze che questo scomparire genererà. Altro che generare valore per *Shareholder e Bondholder*.

Visto da un punto di vista imprenditoriale, si tratta di una grande opportunità per le banche perché non c’è nessun altro attore che, per storia ed organizzazione, possa assolvere a questo compito.

Detto tutto questo, la domanda sorge ineludibile, forte e urgente: ma **come faranno le banche a far aumentare la capacità di generare cassa delle imprese?**

Innanzitutto facciamo vedere come l’utilizzo delle risorse cognitive di cui ho detto permetta di leggere in modo radicalmente diverso il problema delle sofferenze.

L'origine delle sofferenze

Le sofferenze si generano, ovviamente, perché le imprese perdono la loro capacità di generare cassa. Ma questa perdita non è determinata, come vuole il “pensiero *mainstream*”, da cause macroeconomiche. Non vi è alcuna legge o attore che crei dall'esterno le fasi di crescita o di calo dell'economia, che generi cicli e contro cicli a cui le imprese devono adeguarsi. Non ci sono né mani invisibili (che devono essere più potenti della mano invisibile del mercato perché, per imporre un ciclo economico, occorre governare anche fattori sociali, politici etc.), né genietti malefici.

La perdita della capacità di generare cassa è, invece, determinata dal fatto che **le imprese “invecchiano”**.

Se questo è vero, allora, dobbiamo riconoscere che le banche hanno accumulato sofferenze perché non sono state in grado di percepire l'invecchiare delle imprese.

Un invecchiare che infaucisce anche le imprese più solide. Le banche non hanno saputo riconoscere che anche le più avvenenti signore inesorabilmente invecchiano e hanno continuato a corteggiarle come cicisbei oramai incapaci di cogliere i segni di una vecchiaia che li accomuna alle belle signore che corteggiano.

Ma cosa significa dire che le imprese invecchiano?

Significa che gli oggetti che producono o i servizi che erogano “interessano” sempre meno.

In termini antropologici: hanno perso il significato esistenziale che avevano quando sono stati immaginati.

In termini strategici: le loro funzioni d'uso sono diventate sempre più barocche, sempre più sofisticate ma sempre meno utili.

Il lettore ricorderà che abbiamo già introdotto il concetto di “significato esistenziale” di un prodotto o di un servizio. Ora è il momento di dispiegarne tutte le potenzialità.

Il significato esistenziale della lavatrice

Per comprendere le caratteristiche e la profondità dell'invecchiamento, occorre guardare ai tempi della giovinezza: quando è nato il nostro sistema industriale attuale, ai tempi del boom economico.

Pensiamo ad uno dei prodotti di punta di quei tempi: la lavatrice. Essa era, prima di tutto, un ologramma di una nuova società che riconosceva, quasi universalmente, come obiettivo desiderabile, da imitare, la società americana. Il significato della lavatrice non era solo nella sua funzione d'uso: il lavare. Ma stava soprattutto nel fatto che essa permetteva un vero e proprio affrancamento della donna trasformando il tempo della fatica del lavare in un tempo libero che poteva essere usato per una crescita personale, sociale, politica e culturale.

Molti altri nuovi prodotti di allora avevano la stessa ricchezza esistenziale.

La 600 prima e, ancor di più la 500, garantivano una nuova libertà di trasporto personale. Il frigorifero garantiva stili di acquisti radicalmente diversi. Il televisore garantiva un'apertura sul mondo.

Insomma, **lo sviluppo del nostro sistema economico è stato generato da prodotti straordinari che cambiavano straordinariamente la vita.** Prodotti immaginati da una progettualità imprenditoriale alta e forte.

Grazie al significato esistenzialmente intenso dei prodotti che costruiva, quel sistema di imprese produceva cassa. Tanto che a quel tempo si sono formati quei patrimoni e, più generalmente, quei risparmi che costituiscono la nostra ricchezza di fondo che, come tutti sanno, è molto maggiore del debito pubblico.

La perdita di significato esistenziale

Poi cosa è accaduto? Che la progettualità imprenditoriale è andata spegnendosi e il significato dei prodotti è andato banalizzandosi: hanno perso piano piano il loro significato esistenziale profondo e sono diventati sempre più prodotti solo utili. Lo spegnersi della progettualità imprenditoriale è stato generato dal fatto che le risorse cognitive nella disponibilità degli imprenditori si sono rivelate troppo semplici per cogliere la complessità della nuova società che andava formandosi. Contemporaneamente, si sono moltiplicate (troppo) le imprese che li producevano. E' iniziato, così, quel ciclo involutivo della competizione che, alla fine, genera battaglie di prezzo, causa diretta e inesorabile della progressiva perdita della capacità di generare cassa delle imprese.

Il risultato finale, ad oggi, è che troppi prodotti e servizi (non ultimi quelli delle banche) sono diventati *commodity*. Come tali, sono esposti a una concorrenza sempre più feroce che rende impossibile l'obiettivo di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Con il paradosso che, anche nel caso in cui qualche impresa riuscisse a conquistare un qualche vantaggio competitivo, o almeno a tenere testa alla concorrenza, neanche questo successo le permetterebbe di aumentare o anche solo di conservare la sua capacità di generare cassa.

Se tutto questo è vero, non ci si deve meravigliare se le imprese hanno iniziato ad avere bisogno di finanziamenti non solo per gli investimenti, ma anche per l'attività corrente.

Un invecchiamento tristo

Dobbiamo anche dire che i prodotti e le imprese stanno invecchiando male.

La loro composizione (le materie prime di cui sono fatti) e le modalità con cui vengono costruiti e distribuiti rendono ogni ipotesi di aumenti rilevanti della loro produzione, anche se richiesti dal mercato, incompatibili con l'ambiente naturale.

Il modo in cui le imprese cercano di difendersi da un invecchiamento che non sanno contrastare, perché lo considerano "mala sorte" causata da un mondo cattivo che non riescono a gestire, rende sempre più critico il rapporto con *stakeholder* interni ed esterni.

La crisi autocostruita

In sintesi, siamo certamente all'interno di un ciclo economico negativo che fa perdere sempre di più alle imprese la loro capacità di generare cassa e causa sofferenze alle banche. Ma **si tratta di un circolo economico autocostruito dalle imprese stesse**. E' un ciclo economico auto-degenerativo.

Più folkloristicamente, le sofferenze sono generate da un sempre più insistente tirarsi la zappa sui piedi da parte delle imprese. La colpa delle banche è che hanno scambiato il tirarsi la zappa sui piedi come strategie competitive capaci di garantire alle imprese un vantaggio competitivo stabile nel tempo.

Usando un linguaggio un pizzico più scientifico, possiamo dire che la causa della perdita della capacità di generare cassa delle imprese (e della crisi complessiva che nulla è se non la "somma" delle perdite della capacità di generare cassa delle imprese) è costituita dall'ancoramento autoreferenziale delle imprese al loro passato. Questo ancoramento ha, prima, costruito la competizione e, poi, ha trasformato le imprese in istituzioni che svolgono oramai solo il ruolo di fornire alla società posti di lavoro, diventando sempre più irrilevante quello che producono o i servizi che erogano.

Usando un linguaggio più tradizionale, anche Vitor Constancio, il vice di Draghi, sostiene che siamo di fronte ad una crisi di domanda complessiva. Noi precisiamo che questa carenza di domanda è **generata da disinteresse verso l'offerta attuale di prodotti e servizi**.

La ripresa che non ci sarà mai

A questo punto possiamo rendere meno "strane" e più giustificate le affermazioni che abbiamo anticipato sulla insensatezza dell'attendere la ripresa.

Non può riprendersi l'attuale sistema delle imprese perché può e deve solo rivoluzionarsi: è necessario riprogettare prodotti e servizi perché abbiano di nuovo un profondo significato esistenziale. Detto diversamente: che siano ologrammi della nuova società prossima ventura.

E' necessario, insomma, un vero e proprio Rinascimento, fondato su di una nuova visione dell'uomo e del suo rapporto con la Natura.

E, come abbiamo scritto, nessun Rinascimento è mai stato la ripresa di un qualche Medioevo.

Non ha neanche senso, quindi, dire che dare liquidità alle imprese permette loro di superare la crisi. Non aiuta la loro reimpresarializzazione, anzi, la si ritarda generando danni economici e sociali.

I peccati di omissione delle banche

Possiamo ora arrivare al nocciolo del problema: le banche, pensando che il problema non fosse all'interno del sistema banca-impresa, non hanno fatto nulla per rompere

l'isolamento autoreferenziale delle imprese. Anzi, lo hanno consolidato con il ricorso ai sistemi di *rating* attualmente in uso e anche con il ricorso agli esperti di settore che hanno usato come parametro per valutare il futuro la loro inevitabilmente angusta esperienza del passato. Il "combinato composto" di queste due "tecnologie" ha spinto le imprese non solo a guardare, ma quasi a santificare il passato.

Credo che ora diverranno ancora più chiare al lettore anche le riserve che abbiamo avanzato intorno alle "strategie attive": dai servizi offerti alle imprese, all'approccio di filiera, ai finanziamenti. Questo tipo di interventi rischia di diventare una forza di istituzionalizzazione del passato.

Da ultimo, se la causa della crisi delle imprese, e della crisi complessiva, è l'invecchiamento delle imprese stesse, allora è chiaro che anche ogni intervento di supporto che venga dallo Stato (agevolazioni, fornitura diretta o indiretta di garanzie e quant'altro) serve solo a nascondere questo invecchiare e a cercare di prolungare artificialmente, attraverso uno stentato sopravvivere, la vita delle imprese. Gli interventi di supporto dello Stato sono il botulino dell'economia.

Una sfida progettuale

Se la ragione per cui le imprese stanno perdendo la loro capacità di generare cassa è che stanno invecchiando, **allora l'unica soluzione è che le si faccia ringiovanire.**

Fuor di metafora: la crisi si trasformerà in sviluppo solo quando le imprese riusciranno a ridisegnare profondamente la loro identità strategica, quello che offrono, come lo producono o lo erogano.

Mi si potrebbe obiettare: ma cosa si può mai progettare? Tutto è già stato inventato! Ecco, non è vero. Siamo immersi in un mondo di quasi infinite potenzialità di futuro che non attendono altro che una nuova generazione di imprenditori attivi una nuova progettualità alta e forte per farle "precipitare" in una nuova economia ed in una nuova società.

Il Business Plan, manufatto rivelatore

In realtà, ogni giorno l'imprenditore e il *manager* ridisegnano nella loro mente la loro impresa. Ma si tratta di un ridisegnare implicito, anche inconsapevole, che rischia di rivoluzionare poco e conservare molto.

Se un imprenditore è stato capace di elaborare un progetto d'impresa (anche senza formalizzarlo in un *Business Plan*) di successo, è probabile, proprio perché non rinnova continuamente il suo patrimonio di risorse cognitive, che da quel progetto di impresa non riesca a staccarsi, ma cerchi di insistere nel perseguirlo, anche se ha perso di senso.

Oggi, però, è necessario tutto il contrario razionale ed emozionale. Occorre una progettualità imprenditoriale alta e forte che generi vere e proprie rivoluzioni strategiche: nuovi prodotti, nuove modalità di produzione e distribuzione. In sintesi, il sogno di una nuova società. Nulla di meno, se davvero l'impresa vuole ricostruire la sua capacità di generare cassa.

Questa progettualità imprenditoriale deve esprimersi esplicitamente: non si realizzano progetti che rimangono nascosti. Il documento che descrive il risultato della progettualità strategica è il *Business Plan* dell'impresa.

Il *Business Plan* deve diventare, poi, la guida ispiratrice delle scelte e delle attività quotidiane delle persone che operano all'interno dell'impresa.

La ragione profonda della diffidenza verso il mercato Corporate

Tutto quanto abbiamo detto porta a comprendere quale sia la ragione profonda per cui le banche si trovano a disagio nei confronti del mercato *Corporate*. Dietro questo disagio vi è un problema di risorse cognitive: **le banche non dispongono delle risorse cognitive adatte a far loro comprendere i processi di sviluppo delle imprese**. E' come se si trovassero di fronte a un oggetto misterioso.

Concretamente, le banche

Fino ad ora abbiamo detto molto. Tanto che forse (così almeno speriamo) profezia, audacia e socialità della nostra sono apparse evidenti, ma, certamente, la concretezza non è ancora sufficiente.

Dobbiamo, più concretamente appunto, specificare cosa possono e devono fare le banche. Anticipando telegraficamente: devono continuare in modo rivoluzionario la loro tradizione.

La tradizione: una valutazione sociale "intelligente"

Le Banche commerciali italiane sono state, nel passato, il fondamentale *hub* di sviluppo del nostro sistema industriale e, più in generale, economico.

Hanno fornito alle imprese le risorse finanziarie loro necessarie per sviluppare mercati, costruire stabilimenti, strutturare organizzazioni, formare le persone e, quindi, generare cassa così da poter pagare i costi dell'attività d'impresa, remunerare gli azionisti, pagare il servizio del debito, restituire il capitale preso in prestito e pagare le tasse. Lo sviluppo delle imprese ha poi permesso il formarsi di un risparmio che è tra i più elevati al mondo. Detto in sintesi: le banche sono state agenti attivi di sviluppo perché hanno saputo costruire un'intermediazione efficace tra risparmio delle persone e investimenti delle imprese.

Come hanno svolto le banche il loro ruolo di intermediazione intelligente? **Si sono fatte carico efficacemente del processo di valutazione**: scegliere a quali imprese e a quali persone affidare risorse finanziarie. La scelta si è giovata di semplicità dei *business*, vicinanza sociale ed antropologica ed esperienza.

Oggi: una controproducente valutazione del passato

Oggi per forza di cose la valutazione delle imprese, del cosiddetto “merito di credito”, si è fatto più formale ma se, come abbiamo sostenuto, le imprese stanno appassendo per vecchiaia, la metodologia attualmente utilizzata dalle banche di guardare al passato per valutare il futuro perde di senso: “Il futuro non può essere una continuazione del passato” scrivevo nelle pagine precedenti.

Se oggi un’impresa appare in piena maturità, è necessario convincersi che, se rimane uguale a se stessa, invecchierà con un “gradiente” che sta diventando sempre più elevato. E’ questa la ragione profonda per la quale davvero le attuali metodologie di valutazione, orientate sostanzialmente al passato, rischiano di generare quella che si definisce “**selezione avversa**”: seleziona chi non avrà successo nel futuro.

La valutazione del Business Plan

Non basta rimediare ai problemi delle attuali metodologie di valutazione. Occorre cambiare radicalmente prospettiva.

Oggi le banche devono essere, invece, in grado di valutare il progetto di futuro dell’impresa.

Nello specifico, è necessario che le banche valutino il documento che descrive il progetto di futuro dell’impresa: il *Business Plan*.

Da questa nuova prospettiva, il concetto di “impresa sana”, che sta alla base dell’attuale cultura valutatoria, è utile solo per misurare il punto di partenza. Fa certo differenza se l’impresa ha una situazione patrimoniale, economica e finanziaria buona o disastrosa. Ma, poi, diventa decisivo solo cosa l’impresa vorrà fare nel futuro. Ed è addirittura più probabile che riesca a remunerare le risorse di capitale, a pagare il servizio del debito e a restituire le risorse a debito un’impresa che va male, ma che ha un *Business Plan* alto e forte, piuttosto che un’impresa che va bene, ma senza alcun progetto di futuro e nessun *Business Plan* che lo descriva.

Diffondere risorse cognitive per stimolare progettazione imprenditoriale

Non basta valutare i *Business Plan* delle imprese. Vi è il rischio che troppe di queste, proprio perché le loro identità strategiche stanno perdendo di senso, o non presentino del tutto *Business Plan* o li presentino banali.

Il problema attuale è che non si vedono grandi progetti di rivoluzione strategica. Al massimo si tentano strategie di miglioramento e tutte nella continuità.

Se questo è vero, allora le banche **devono fornire agli imprenditori un supporto progettuale** per risollevarli dalla loro “agorafobia strategica”: la paura che sembra cogliere oggi gli imprenditori, spaventati dagli enormi spazi che si aprono davanti a loro.

Più concretamente, devono fornire agli imprenditori servizi di stimolo e supporto alla progettazione imprenditoriale perché riescano a far generare loro *Business Plan* alti e forti e, quindi, capaci di aumentare la loro capacità di generare cassa.

Il servizio di stimolo fondamentale è costituito dalla diffusione presso le imprese di quella risorsa cognitiva di tipo strategico di base che è costituita dalla descrizione del processo di evoluzione di una impresa nel suo ambiente. Il servizio di supporto dalla fornitura del modello di *Business Plan*, della metodologia per utilizzarlo e dal supporto consulenziale necessario.

Intermediazione cognitiva e finanziaria per costruire un nuovo sviluppo

In sintesi, la banca aggiunge al suo ruolo di intermediazione finanziaria, anche un ruolo di intermediario cognitivo, indispensabile perché l'intermediazione finanziaria continui ad avere senso. Solo se le banche riusciranno a "sommare" le capacità di valutazione dei *Business Plan* e di fornitura di servizi di supporto alla progettualità strategica potranno diventare efficientemente ed efficacemente intermediario di sviluppo.

Potranno trasformare gli NPL da problema a risorsa perché permettono di valorizzare gli *asset* tangibili ed intangibili anche delle imprese più in crisi.

Potranno fondare la ristrutturazione del debito su *Business Plan* alti e forti, unica condizione perché queste operazioni abbiano successo.

Potranno costruire un futuro molto più solidamente imprenditoriale alle imprese oggi *in bonis*. In sintesi, potranno risolvere il problema delle sofferenze passate e impedisce l'emergere di sofferenze nel futuro.

Ma ancora non è tutto.

Il mondo delle start-up

Il mondo delle *start-up* è tanto osannato quanto problematico. Tutti gli *startupper* partono convinti di lanciare la nuova Google o la nuova Facebook. Ma, poi, troppi riescono a sopravvivere solo fino a esaurimento del capitale

La ragione è sempre la solita: una progettualità debole e incerta che scambia per progetto imprenditoriale la propria capacità di svolgere una professione. Che scambia una tecnologia per una strategia, un convincimento personale per una costruzione sociale. In questo modo il mondo delle *start-up* si autocondanna ad una marginalità economica.

I servizi di stimolo alla progettazione strategica servono a togliere illusioni e fortificare le idee feconde. Servono, quindi, a risolvere l'atteggiamento ambivalente che hanno le banche di fronte al fenomeno delle *start-up*: ufficialmente favorevoli, praticamente incerte e prudenti.

Il mondo delle grandi imprese

Forse soprattutto le grandi imprese, come testimoniano i *Rating* ai *Business Plan* che assegniamo ogni anno alle Società degli indici FTSE MIB e Italia STAR di Borsa

Italiana, hanno bisogno di un incremento rivoluzionario nella qualità della progettualità strategica.

Anche le Società che gestiscono infrastrutture o “*Commons*” devono sviluppare (e rendere pubblici) *Business Plan* che non possono che esser frutto di una progettualità strategica ancora più complessa perché, nel loro caso, le dimensioni politico sociali non sono obiettivi secondari, ma ne costituiscono gli *input* e i contesti fondamentali.

Nel caso di questi particolari attori economici, diffondere potenzialità di progettualità strategica significa, per le banche, costruire con essi un rapporto non più solo centrato su garanzie pubbliche che stanno diventando sempre meno “intense”, ma, anche in questo caso, su discorsi e progetti di sviluppo.

Lo sviluppo dei mercati *Retail e Private*

Lo sviluppo dei mercati *Retail e Private* sarà, innanzitutto, una conseguenza diretta dallo sviluppo del mercato *Corporate*. A questa modalità di sviluppo si possono aggiungere anche potenzialità di sviluppo autonomo che derivano dall'utilizzo diretto delle nuove risorse cognitive di cui abbiamo detto.

Lo sviluppo del mercato *Private* indotto dallo sviluppo del mercato *Corporate*

I servizi di intermediazione cognitiva arricchiscono e valorizzano l'attuale offerta di servizi all'imprenditore: fiscalità e passaggio generazionale. Con questi servizi, la banca riesce a supportare l'imprenditore nel fare aumentare la capacità di generare cassa dell'impresa e, quindi, contribuisce a rafforzare il meccanismo (lo sviluppo dell'impresa) che genera il suo patrimonio. Detto diversamente, i servizi della banca non restano orientati al puro investimento del patrimonio dell'imprenditore, ma anche contribuiscono a generarlo. La banca diventa parte attiva nello sviluppo dei patrimoni.

In questo modo la banca viene vista dall'imprenditore come un *partner* di sviluppo. Se non lo ha ancora fatto, è portato a considerare naturale, inevitabile, affidare alla stessa banca la gestione di quel patrimonio che essa lo sta aiutando a generare. Se lo ha già fatto, si guarderà bene dall'ascoltare le lusinghe di chi non sa nulla dei processi che generano il suo patrimonio e tanto meno propone qualcosa per facilitarli, ma si limita a proporre modalità alternative di investimento.

Tutto questo significa che la banca si costruisce un suo mercato inalienabile. E, contemporaneamente, evita che il processo di invecchiamento delle imprese le faccia venir meno una fetta importante del mercato degli imprenditori. Se il lettore ripensa ora a coloro che si attendono che la crisi delle imprese aumenti il mercato dei *Private Banker* si accorgerà immediatamente di quanto sia auto contraddittoria questa attesa: la crisi delle imprese distrugge il mercato *Private*, non lo sviluppa.

Solo in questo quadro acquista un senso che le strutture organizzative dedicate al mercato *Corporate e Private* vengano coordinate, se non fuse.

Lo sviluppo autonomo del mercato Private usando nuove risorse cognitive

I *Private Banker* possono utilizzare il *Rating del Business Plan* come nuova e più efficace metodologia di analisi fondamentale.

Questo significa che i *Private Banker*, proprio perché riescono a ragionare in termini di sviluppo dell'impresa, diventano capaci di mettere insieme pacchetti di titoli "sicuri" perché rappresentano sottostanti che aumenteranno di valore grazie a progetti di sviluppo che hanno verificato essere alti e forti. In questo modo riescono ad evitare anche il drammatico combinato disposto di ricerca di *trend* più algoritmi automatici dei cui effetti negativi abbiamo discusso.

Potrà sembrare presuntuoso dirlo, ma riteniamo che, più in generale, la nostra proposta dia un contributo visibile alla costruzione di un nuovo rapporto tra economia e finanza.

Più concretamente si risolve anche il problema della eccessiva personalizzazione del mercato *Private*. La ragione è che il nuovo rapporto e i nuovi servizi ai clienti non sono solo legati alla professionalità del promotore. Anzi, la professionalità e il successo del promotore sono strettamente legati al suo permanere all'interno della ecologia cognitiva della banca.

E' possibile anche una nuova modalità di dialogo con i clienti fondata su una teoria della mente, diversa da quella del cognitivismo, che permetta una targhettizzazione della clientela per antropologie e non per dimensioni del patrimonio posseduto.

Lo sviluppo del mercato Retail indotto dallo sviluppo del mercato Corporate

Tanto più le ICT spersonalizzano il rapporto con il cliente *Retail*, tanto più occorre trovare modalità intense di fidelizzazione. La forma più forte di fidelizzazione è certamente la comunicazione, in parole e opere, che la banca si sente responsabile dello sviluppo delle fonti di reddito delle persone: le imprese.

Il Cliente *Retail* deve "sentire" che la banca acquisisce idealmente il nome della sua impresa, della casa in cui abita, del territorio in cui vive.

In questo quadro le ICT riescono ad assumere un nuovo significato e a sviluppare tutte le loro potenzialità. In particolare, a supportare le diverse comunità locali reali con comunità virtuali diffuse.

Ripensare il ruolo della Dipendenza e delle politiche distributive

La struttura distributiva deve supportare le scelte strategiche che abbiamo descritto. La sostituzione integrale delle dipendenze "umane" con dipendenze tecnologiche non è certo la scelta distributiva più funzionale a questo nuovo percorso di sviluppo.

La banca sembra essere ferma alla visione di una distribuzione puramente efficientista che non è più sposata neanche dalla GDO. Infatti, si sta riscoprendo ruolo e senso del negozio di prossimità. Anche all'interno della GDO (e da anni) si tenta di ricostruire la relazionalità tipica del negozio di prossimità.

Traducendo tutto questo nel mondo bancario, la dipendenza deve diventare un negozio di prossimità dove si ritrovano le diverse tipologie di clienti. La dipendenza diventa il luogo in cui si ritrova una vera e propria comunità di sviluppo. La tecnologia diventa uno strumento per aggiungere alla dimensione “reale” della comunità una sua continuazione virtuale garantendo così che non vi sia soluzione di continuità.

Le scelte strategiche a livello complessivo

La proposta che ho descritto viene naturalmente completata da scelte strategiche a livello complessivo.

Nei Business Plan delle banche ...

Diciamocelo francamente, se è vero che la crisi è generata dall'invecchiamento delle imprese e la soluzione è farle ringiovanire, tutto questo è vero pure per le banche. Anch'esse necessitano di un processo di ringiovanimento profondo di tipo imprenditoriale che non può che rivoluzionare il modo di fare banca. Questa rivoluzione deve essere descritta utilizzando un modello di *Business Plan* molto più ricco di quelli attualmente in uso da parte delle banche. Anche per le banche vale la massima di Aristofane. Il modello di *Business Plan* è il loro linguaggio. Solo un modello di *Business Plan* avanzato riesce a rendere concreti e visibili pensieri elevati ... quando ci sono.

Il *Business Plan* deve avere ovviamente una forma testuale perché sia letto. E deve essere letterariamente eccellente perché la sua lettura sia emozionante. Il *Business Plan* sarà realizzato se verrà conservato e continuamente riletto.

La responsabilità verso lo sviluppo del Sistema Paese

Se le banche riescono a stimolare la redazione di *Business Plan* e sanno valutare quindi quali sono davvero alti e forti, allora attivano una nuova ed intensa progettualità diffusa sia a livello delle PMI e, quindi, a livello dei territori in cui è articolato il nostro Paese, sia a livello delle grandi imprese che costituiscono gli inevitabili *hub* di sviluppo delle PMI. I *Business Plan* prodotti da questa nuova progettualità possono essere sintetizzabili in un vero e proprio *Master Plan* per la rinascita di tutto il Sistema Paese.

Il controllo sul sistema bancario

Leggere il mondo dal punto di vista dello sviluppo permette di ridisegnare le modalità di controllo del sistema bancario.

In sintesi: le Autorità di controllo dovrebbero imporre alle banche di fare un *Business Plan* perché la valutazione del loro *Business Plan* è la migliore modalità per riuscire ad avere una visione sull'andamento futuro del sistema bancario.

Per dare al lettore un'immediata concretizzazione di questa tesi e della sua efficacia torniamo alle banche “malandrine”.

La principale pietra dello scandalo sono le obbligazioni subordinate emesse dalle stesse banche che le hanno vendute.

Certo, non dovevano venderle. Ma il vero problema sta a monte: **prima di non venderle, non dovevano proprio emetterle**. Le obbligazioni erano rischiose perché era problematico il “sottostante”. Erano rischiose perché la banca era nei guai e le ha emesse proprio per non soccombere ai guai. Ma questa è una strategia della disperazione. Simile alla strategia di quei giocatori che si giocano l’ultimo centesimo nella speranza di recuperare le perdite.

Cosa avrebbe dovuto fare una banca nei guai? Innanzitutto, disegnare un *Business Plan* alto e forte per uscire dai suoi guai. Il *Business Plan* avrebbe dovuto avere come contenuto chiave le azioni adatte a favorire lo sviluppo dell’economia locale. Che non potevano essere solo di finanziamento, ma anche (soprattutto) di supporto alla progettualità strategica.

Avrebbe dovuto, poi, rendere pubblico il *Business Plan*. Solo dopo, avrebbe potuto emettere titoli spiegando che servivano a finanziare quel *Business Plan*. E aggiungendo che il rischio era esattamente quello che la banca non riuscisse a realizzarlo.

Infine, se ci si mette nell’ottica dello sviluppo, al controllo formale si aggiunge in modo naturale un forte, puntuale e capillare controllo sociale. Infatti, lo sviluppo della capacità di generare valore della banca, come di ogni altra impresa, nel lungo termine dipende dalla capacità di generare sviluppo per tutti i suoi *stakeholder*, interni ed esterni. Un progetto di sviluppo della Banca sarà inevitabilmente un progetto di sviluppo di persone, imprese e territori. Persone, imprese e territori misureranno direttamente lo sviluppo della capacità di generare valore della banca e quindi la rischiosità dei suoi titoli. Misureranno queste cose dalla qualità del proprio sviluppo.

La sfida dell’*execution*

Il problema finale da affrontare è come far sì che questa proposta possa essere realizzata. Stiamo parlando di un classico problema di *execution*.

Per la sua soluzione possiamo evidentemente dare solo indicazioni generali che andranno poi declinate nel concreto della banca che volesse realizzarla.

L’indicazione di fondo è che è **necessario utilizzare la metodologia di progettualità ed azione che abbiamo definito Sorgente Aperta**.

Essa permette di risolvere alla radice i tradizionali e gravi problemi che affliggono ogni progetto di cambiamento: le resistenze al cambiamento, i tempi lunghi e i costi rilevanti. Questi problemi rendono tanto più difficili i processi di cambiamento quanto più il cambiamento è rilevante.

Ovviamente Sorgente Aperta è radicalmente diversa dalle tradizionali metodologie di gestione del cambiamento che si fondano su formazione, “cantieri” di cambiamento, progetti di miglioramento e attività di gestione delle risorse umane. Tutte queste attività, come abbiamo già sostenuto, sono “specializzazioni” che rompono l’organizzazione in

frammenti autoreferenziali che ne compromettono efficacia, efficienza e sviluppo. Non abbiamo lo spazio per dettagliare questa evidenza scientifica.

Sorgente Aperta non spezzetta, ma riunisce. Soprattutto riunisce il lavoro con il progetto: progettare diventa contemporaneamente fare. Questo azzera i problemi di resistenze al cambiamento, costi eccessivi e tempi lunghi.

Cercando di proporre un flash di concretezza: il proporre conoscenze e metodologie di progettualità strategica avviene facendole usare. E' un proporre che avvia da subito la redazione di *Business Plan* alti e forti da parte dei clienti imprese

Un top management non più “incerto”

Il *top management* deve acquisire per primo il patrimonio di risorse cognitive che permette di realizzare un vero sviluppo del fare banca a servizio dello sviluppo economico e sociale del nostro sistema Paese.

Le modalità di acquisizione devono ovviamente essere praticabili: abbiamo sviluppato un sistema di servizi di interfaccia che permettono la continua acquisizione di nuove risorse cognitive da parte di coloro che non “maneggiano” professionalmente la conoscenza.

Crediamo, però che il vero problema non sia la praticabilità delle modalità di acquisizione di nuova conoscenza. Lo scoglio da superare non è la fatica del salire sulle spalle dei giganti. Lo scoglio da superare è quello che si presenta in tutte le società e le economie in “stallo di sviluppo” come sono certamente le nostre: **accettare che sia necessario farlo**.

Crediamo, però, che basti iniziare a respirare nuova conoscenza per innamorarsene. Basta che il *top management* accetti almeno di iniziare a entrare in contatto con nuova e rivoluzionaria conoscenza. Poi ne vedrà l'indispensabilità e la praticissima utilizzabilità che abbiamo in precedenza descritto.

Dopotutto (e crediamo che i *top manager* possano condividere questa affermazione) non è umanamente pensabile che un essere umano riesca a guidare sistemi umani verso nuovi mondi se egli per primo non ha iniziato a esplorarli e praticarli.

Il ruolo di Sindacati e Stakeholder

Tanto più le scelte strategiche sono rivoluzionarie, tanto più esse coinvolgono profondamente gli *stakeholder* del sistema bancario. Essi devono diventare co-progettatori del futuro del sistema bancario.

In particolare, deve quasi invertirsi il rapporto con i Sindacati. Il tradizionale conflitto di potere tra Banca e Sindacati, si deve sciogliere naturalmente in un patto progettuale.

Un patto per aumentare le risorse disponibili. L'aumento delle risorse disponibili rende molto meno conflittuale la successiva discussione su come distribuirle. Ne fornisce addirittura un criterio: il contributo che si darà a generare le risorse.

Al di là della sostenibilità: uno sviluppo etico ed estetico

La parola “sostenibilità”, come anticipato, non ci piace. Indica uno sforzo di conservazione che, sia pure a fine di bene, cerca di congelare il futuro nel passato.

Proponiamo di usare l’espressione: “**sviluppo etico ed estetico**”.

La proposta di sviluppo del sistema bancario che abbiamo presentato può essere pienamente riassunta nella seguente “*mission*”: diventare il catalizzatore di un processo di costruzione sociale di uno sviluppo etico ed estetico che si concretizzerà in una nuova economia. Essa dovrà certamente essere sostenibile. Ma questa sostenibilità sarà il sottoprodotto di eticità ed esteticità. Sarà la sostenibilità di una nuova economia all’interno di una nuova società in un dialogo co-evolutivo con la Natura.

Concludiamo con la persona

Un processo di sviluppo strategico di tipo imprenditoriale non cambia solo l’identità strategica profonda dell’impresa ma anche quella delle persone.

Mi si lasci finire immaginando cosa accadrà della nostra proposta.

Qualcuno certamente inizierà il cammino di sviluppo che abbiamo proposto. E il suo iniziare sarà contagioso.

Infatti, egli andrà a raccontare che il cammino intrapreso lo ha portato davvero a vedere quello che si può guardare solo dalle spalle di mille giganti. Parlerà dei paesaggi di futuro che è riuscito a scorgere. E sarà contagioso.

Allora il cambiamento, meglio, lo sviluppo personale e professionale attraverso la conoscenza diverrà stile di vita. Etica ed estetica diverranno i paradigmi di riferimento anche a livello personale.

Perché uno scenario in *progress*?

Perché diventi feconda, la costruzione di uno scenario non può essere solo individuale e *una tantum*.

Uno scenario socialmente significativo (non un paranoico voler finalizzare il mondo a sé stessi) non può che essere socialmente generato e socialmente continuamente aggiornato. Al di là della immediata evidenza di questa affermazione, sono almeno tre le cause che costringono a considerare la descrizione di uno scenario di sviluppo un documento in *progress*.

La **prima**, e la più evidente, è lo **svilupparsi degli eventi**. E' oggi così veloce, intenso e imprevedibile che qualunque scenario statico diventa altrettanto velocemente obsoleto, banale.

Lo svilupparsi degli eventi è ovviamente anche influenzato dallo scenario stesso.

La **seconda**, meno evidente, assolutamente non considerata, è lo **svilupparsi delle conoscenze**. Cioè delle metodologie degli strumenti con i quali si guarda il mondo, gli eventi. La disponibilità di nuove metodologie e nuovi strumenti non può essere trascurata perché essi potenziano le capacità di lettura e di progetto. E l'avvento delle capacità di analisi (lettura) e progetto deve essere desiderata. La sanzione del non desiderare è anche in questo caso l'irrelevanza da banalizzazione.

La **terza** è che uno scenario non può non avere un contributo sperimentale. E' indispensabile che alla continua riscrittura di questo documento partecipino anche *manager*, dipendenti e *stakeholder* del sistema bancario.

Essi potrebbero poi produrre declinazioni "locali" di questo documento nei *Business Plan* delle singole banche. Pensiamo che sia necessario che vi partecipino anche i clienti delle banche. Soprattutto le imprese. Anch'esse potrebbero farsi ispirare da questo scenario per definire i loro *Business Plan*.

Il processo di costruzione di documento in progress

Il presente documento è il primo strumento di stimolo.

Lo invieremo a tutti coloro che hanno titolo e responsabilità per costruire un sistema bancario imprenditoriale. Chiederemo loro idee, analisi e proposte e le pubblicheremo sul nostro blog <http://imprenditorialitaumentata.blogspot.it>.

Aggiungeremo continuamente questo documento con le idee, le analisi e le proposte di tutti coloro che vorranno partecipare a questa nostra iniziativa di progettualità sociale intorno al futuro del sistema bancario.

In sintesi, attiveremo una operazione di progettualità sociale del tutto inedita per costruire un nuovo sviluppo (del tutto inedito) del sistema bancario italiano.

Pensiamo e speriamo che questa stessa operazione possa essere avviata anche a livello dei grandi sistemi istituzionali, dei Sistemi Paese e della loro convivenza internazionale.