

## Prefazione

Nell'evoluzione attuale sia dei modi e delle forme dell'intermediazione finanziaria sia della ricerca a essa dedicata, mi è parso necessario e utile proporre un testo che percorresse – con ampia trasversalità – il tema delle strategie bancarie, considerando queste come azione-reazione imprenditoriale rispetto al cambiamento ambientale e alla concorrenza di mercato e come risultato delle capacità organizzative del management di implementare combinazioni di risorse efficaci ed efficienti.

Questo volume assume come riferimenti reali le forme istituzionali della banca universale e del gruppo bancario, che rappresentano concretamente i punti di arrivo dei prevalenti processi di concentrazione e di diversificazione delle attività di intermediazione finanziaria, e ne analizza i comportamenti strategici. Rispetto al testo precedente recante lo stesso titolo, questo propone approfondimenti, aggiornamenti e verifiche sostanziali.

La crisi 2007-2009 ha avuto grande portata e genera sostanziali cambiamenti nell'ambiente, nel mercato e fra i soggetti che «usano» l'intermediazione finanziaria. In tale contesto si assisterà alla nascita di nuove strategie bancarie, peraltro interpretabili con modelli teorici già esistenti e ancora verificati. È prematuro tentare di identificare profili e direzioni di queste nuove strategie. Per ora persiste l'effetto paralizzante e immediato di qualsiasi crisi e le banche sono concretamente impegnate a mitigare i rischi intrinseci di instabilità e a ricostituire gli equilibri patrimoniali, finanziari e reddituali a ciò funzionali. Non è certamente questo il momento delle strategie improntate alla creatività e all'innovazione.

Occorre rovesciare la relazione causale fra crisi finanziaria e strategie bancarie adattando la nostra visuale: oltre a chiedersi – con senso pratico – come la prima trasformerà le seconde, si deve pure riconoscere e capire – questa volta con senso critico e intento etico – che le strategie bancarie hanno certamente contribuito alla forma-

zione, alla diffusione e all'aggravamento della crisi stessa. A più riprese, e caso per caso, il testo porterà attenzione sui paradigmi, sui valori e sugli incentivi che hanno ispirato le azioni strategiche delle maggiori banche. Negli ultimi decenni le strategie hanno plasmato il modello dominante della banca grande, diversificata e globale, il quale – focalizzato alla generazione di ricchezza per gli azionisti e sorretto dalla certezza dell'efficienza dei mercati e degli strumenti della gestione – ha sviluppato comportamenti strategici sempre più orientati al profitto, al rischio e alla competizione. E non si può sfuggire al dovere di porre il problema della cultura sottostante al pensiero e all'azione strategici, cioè dell'insieme dei modelli di pensiero e di azione che guidano i comportamenti, senza perdere di vista la separazione fra produzione e distruzione di valore per l'economia reale.

Anni paralleli di studio, di insegnamento e di osservazione della realtà dentro e fuori gli intermediari finanziari mi hanno consentito sia di sviluppare adeguati modelli concettuali coerenti con l'ampia letteratura esistente in argomento, sia di riscontrarne la tenuta e l'applicabilità rispetto a un volume rilevante di esperienze, conoscenze e informazioni pazientemente accumulate nel tempo.

L'obiettivo non è certo quello di descrivere, suggerire o prevedere le strategie degli intermediari finanziari. Alternativamente a un impossibile approccio classificatorio, prescrittivo e predittivo, il mio lavoro ha perseguito l'intento costante e centrale di elaborare e di proporre in forma trasparente modelli interpretativi e schemi di ragionamento capaci di spiegare in modo attendibile la realtà osservata e forse quella in futuro osservabile.

Nello studio qui presentato non propongo una tesi da dimostrare, se non quella – generalissima e forse banalmente ovvia, ma non sempre rispettata come criterio di azione manageriale – della necessità di coerenza trasversale fra le condizioni del contesto ambientale, le strategie dell'impresa bancaria, i modelli organizzativi e le forme istituzionali. Bensì coltivo l'ambizione di proporre una lettura sistemica trasversale delle relazioni complesse, bidirezionali e circolari, fra questi temi, adottando un approccio multi e interdisciplinare, traendo di volta in volta e all'occorrenza spunti, modelli e strumenti da ambiti teorici diversi. È stata mia convinzione all'ini-

zio del lavoro, poi confermata al termine dell'impegno, che soltanto l'approccio interdisciplinare – sfruttando la grande potenzialità dell'ibridazione di idee di provenienza disparata – consente l'elaborazione di una conoscenza migliore, più attendibile e sistemica della realtà specifica, per sua natura strutturalmente complessa, composta e poliedrica.

Al lettore – sia questo dedito ad attività professionali nel settore finanziario o ad attività di studio – viene qui proposto un metodo di analisi della «metamorfosi» degli intermediari finanziari. Che egli lo condivida o meno è per me una preoccupazione minore, purché il mio impegno raggiunga il risultato di stimolare curiosità intellettuale e la formazione di nuova conoscenza, eventualmente strutturata secondo logiche e criteri diversi e alternativi. Ho cercato di essere più trasparente che convincente, proprio per mettere il lettore in grado di acquisire elementi sufficienti per elaborare una visione soggettiva, per riordinare la personale conoscenza della realtà in modo alternativo e auspicabilmente più euristico. L'auspicio di pensiero alternativo è importante poiché è costantemente utile che – in tema di strategia e organizzazione – vengano sottoposti a rigorosa verifica il senso comune, le opinioni prevalenti e acriticamente trasferite, le mode consulenziali e le svariate forme di saggezza convenzionale che purtroppo condizionano il pensiero. Conformismo e imitazione certamente non favoriscono il progresso e l'innovazione del concepimento delle strategie e della connessa progettazione organizzativa: il cambiamento seleziona positivamente il pensiero nuovo, le visioni «ingenuè», le idee non convenzionali e soprattutto i modelli di pensiero e di azione logicamente robusti e sequenziali, cioè le teorie «applicabili».

Al termine del mio impegno mi rendo conto – e il lettore deve esserne preventivamente avvertito – che la combinazione strategia-organizzazione non si presta, per la sua mutevole complessità, a una «sistemazione consolidata»: molti quesiti non ricevono risposte del tutto soddisfacenti e molti problemi restano aperti rispetto a soluzioni che non possono considerarsi definitive. Quindi al lettore resta comunque molta strada da percorrere: l'auspicio è che il mio lavoro gli fornisca attrezzi, orientamenti, conoscenze e idee di qualche utilità.

Il disegno o l'impianto del lavoro è di per sé assai lineare. Dopo una premessa di natura metodologica (capitolo 1), l'analisi dell'ambiente, dello scenario competitivo e dei suoi attori (capitolo 2) introduce alla considerazione dei diversi archetipi o modelli di strategie bancarie riferiti alternativamente alle aree di affari (capitolo 3) e al portafoglio complessivo dell'attività di intermediazione finanziaria (capitolo 4), considerando anche la trasformazione dei modelli dell'intermediazione finanziaria (capitolo 5). Segue l'analisi delle tendenze di fondo del cambiamento dell'attività bancaria (capitolo 6). Infine vengono esaminate le condizioni di coerenza funzionale della progettazione dei modelli organizzativi dedicati all'attuazione delle strategie e i profili di complementarietà-compatibilità fra questi e le forme istituzionali degli intermediari finanziari (capitolo 7). Il capitolo 8 propone alcune considerazioni e spunti conclusivi, in particolare mettendo a fuoco il problema della sostenibilità sistemica delle strategie competitive delle banche.

Mi riesce impossibile elencare – perché ne ho perso il conto, pur conservandone viva memoria – le numerose persone da ringraziare per il fatto di aver variamente contribuito alla formazione del mio pensiero sui temi proposti. Fortunatamente per il lettore, questo libro attinge largamente idee da altre persone collocate nelle più disparate posizioni e situazioni: con queste idee mi è stato possibile costruire – con piena ed esclusivamente personale responsabilità – qualcosa che potrebbe essere utile al pensiero e all'azione futuri.