

I modelli di business delle banche¹

Vengono definiti tre modelli di business utilizzando le caratteristiche di bilancio di 222 banche internazionali e una procedura data-driven. In base ai risultati, gli istituti che svolgono principalmente attività di banca commerciale presentano costi inferiori e profitti più stabili rispetto a quelli che operano maggiormente nei mercati dei capitali, soprattutto nella negoziazione. Si riscontra inoltre che l'attività bancaria al dettaglio ha guadagnato terreno dopo la crisi, invertendo la precedente tendenza.

Classificazione JEL: D20, G21, L21, L25

Le banche scelgono di differenziarsi fra di loro adottando strategie diverse in termini di attività di intermediazione svolte e scegliendo una struttura di bilancio consona ai loro obiettivi operativi. In competizione nel perseguimento di opportunità di crescita, esse optano per un determinato modello di business allo scopo di far leva sui punti di forza delle rispettive organizzazioni.

Il presente articolo si prefigge tre obiettivi. Il primo è definire e caratterizzare i modelli di business delle banche. A questo scopo, esso utilizza una serie ristretta di variabili selezionate. Il secondo obiettivo è analizzare i risultati di questi modelli di business in termini di redditività e costi operativi. Infine, l'ultimo obiettivo è esaminare in che modo le banche abbiano modificato i rispettivi modelli prima e dopo la recente crisi.

Vengono individuati tre modelli di business: banca commerciale con provvista al dettaglio, banca commerciale con provvista all'ingrosso e banca orientata ai mercati dei capitali. I primi due modelli si differenziano principalmente per quanto riguarda il mix di raccolta delle banche, mentre il tratto distintivo del terzo modello è il maggiore coinvolgimento della banca in attività di negoziazione. In media le banche commerciali con raccolta al dettaglio presentano una minore volatilità dei profitti, mentre quelle con raccolta all'ingrosso risultano le più efficienti. Allo stesso tempo, le banche attive nella negoziazione stentano a conseguire una performance sistematicamente migliore delle altre due tipologie di banche.

¹ Le opinioni espresse in questo articolo sono quelle degli autori e non corrispondono necessariamente a quelle della Bank of Thailand o della Banca dei Regolamenti Internazionali. Gli autori desiderano ringraziare Michela Scatigna per i preziosi consigli e l'eccellente lavoro di costruzione dei dati sulle banche, nonché, senza implicazioni, Claudio Borio, Christian Upper e Hyun Song Shin per gli utilissimi commenti. Eventuali errori sono imputabili soltanto agli autori.

I profili delle banche si trasformano nel tempo in risposta ai cambiamenti che intervengono nel contesto economico e nella regolamentazione. La loro evoluzione si è modificata con la recente crisi finanziaria: mentre prima della crisi varie banche avevano accresciuto il ricorso alla raccolta all'ingrosso, dopo la crisi sono state più numerose le banche che hanno adottato modelli di business maggiormente tradizionali, incentrati sull'attività di banca commerciale.

La parte restante dell'articolo è strutturata in quattro sezioni: la prima presenta la metodologia adottata per classificare le banche a seconda dei modelli di business, la seconda descrive i tre modelli di business sulla base della composizione dei bilanci bancari, la terza evidenzia le differenze sistematiche di performance per le banche delle diverse categorie, mentre la quarta e ultima sezione esamina gli spostamenti delle banche fra le tre categorie.

Classificazione delle banche: metodologia

La procedura impiegata per classificare le banche in base ai diversi modelli di business si basa principalmente sui dati (data-driven), ma incorpora elementi di giudizio soggettivo. Essa presenta molti aspetti tecnici in comune con la procedura di Ayadi e de Groen (2014), ma differisce per quanto riguarda gli elementi di giudizio e i dati utilizzati. Diversamente dalla loro analisi, incentrata esclusivamente su banche europee, quella qui effettuata usa i dati annuali relativi a 222 singole banche di 34 paesi e copre il periodo dal 2005 al 2013. L'unità di analisi (ossia l'osservazione) è una banca in un dato anno (coppia banca/anno). Poiché non sempre i dati disponibili coprono l'intero periodo, l'analisi prende in esame 1 299 osservazioni banca/anno. Considerando le coppie banca/anno, il metodo permette di tenere conto della possibilità che i singoli istituti passino da un modello di business all'altro in qualunque momento del periodo in esame (un aspetto che sarà analizzato in maggiore dettaglio nell'ultima sezione). Nella presente sezione viene descritta a grandi linee la metodologia di classificazione, lasciando al riquadro l'approfondimento tecnico.

I fattori che entrano in gioco nella classificazione sono le caratteristiche della banca, ossia gli indici di bilancio, che sono considerati essere il riflesso delle *scelte* strategiche del management. Vengono utilizzati otto indici espressi in termini di dimensioni del bilancio ed equamente ripartiti fra il lato dell'attivo e quello del passivo, che si riferiscono alla quota di prestiti, titoli negoziati, depositi e debito all'ingrosso, nonché attività interbancaria dell'impresa². Questa serie di variabili va distinta da quella utilizzata nella terza sezione per descrivere la performance dei diversi modelli di business. Le variabili della seconda serie, che rilevano la redditività, la composizione del reddito, il grado di leva finanziaria e l'efficienza in termini di costi, vengono considerate essere il riflesso dell'interazione fra le scelte strategiche della banca e il contesto di mercato, e quindi trattate come relative ai *risultati*, anziché alle scelte.

² Questo è un altro aspetto sotto il quale la presente analisi si discosta da quella di Ayadi e de Groen (2014), che classificano le banche utilizzando prestiti interbancari, attività di negoziazione, passività interbancarie, depositi della clientela, passività debitorie ed esposizioni in derivati.

Impiego del clustering statistico per l'individuazione dei modelli di business

Questo riquadro definisce più precisamente le variabili utilizzate come input e approfondisce gli aspetti tecnici della procedura di classificazione statistica (clustering).

Le otto variabili input da cui vengono ricavate le caratteristiche fondamentali dei modelli di business sono equamente ripartite fra il lato dell'attivo e quello del passivo del bilancio. Tutti gli indici sono espressi come quota sul totale dell'attivo al netto delle posizioni in derivati, e ciò al fine di evitare distorsioni di misurazione dovute alle differenze fra i principi contabili applicabili nelle diverse giurisdizioni. Gli indici dal lato dell'attivo si riferiscono a: a) i prestiti totali; b) i titoli (misurati come somma delle attività e passività di negoziazione al netto dei derivati); c) le dimensioni del portafoglio di negoziazione (misurato come somma dei titoli detenuti a fini di negoziazione e dei titoli al fair value nel conto economico); e d) l'attività di prestito interbancario, misurata come somma dei prestiti e delle anticipazioni a banche, dei pronti contro termine attivi e delle garanzie in contanti). Gli indici dal lato del passivo si riferiscono a: a) i depositi della clientela; b) il debito all'ingrosso (misurato come somma di altri depositi, indebitamento a breve termine e provvista a lungo termine); c) la provvista stabile (misurata come somma dei depositi totali della clientela e della provvista a lungo termine); e d) l'indebitamento interbancario (misurato come depositi da banche, più pronti contro termine passivi e garanzie in contanti).

Viene utilizzato l'algoritmo di classificazione statistica proposto da Ward (1963), che consiste in un metodo di classificazione gerarchica applicabile all'universo di osservazioni individuali (in questo caso, alle coppie banca/anno). Ciascuna osservazione è descritta in termini di una serie di punteggi (in questo caso, gli indici di bilancio). Si tratta di un algoritmo agglomerativo che parte dalle singole osservazioni per costruire dei gruppi (cluster) mettendo insieme le osservazioni più vicine. Proceede formando gruppi progressivamente più ampi (ossia ripartendo l'universo di osservazioni in modo più grossolano), massimizzando le analogie fra coppie di osservazioni all'interno di uno stesso gruppo e massimizzando le differenze fra gruppi. L'algoritmo misura la distanza fra due osservazioni come somma delle differenze al quadrato fra i loro punteggi. I risultati della classificazione gerarchica potrebbero essere graficamente rappresentati come le radici di un albero, dove le singole osservazioni costituiscono automaticamente i gruppi più omogenei alla base della gerarchia. L'algoritmo dapprima raggruppa le singole osservazioni in base alla prossimità dei relativi punteggi. I piccoli gruppi così formati sono in seguito combinati fra loro, ottenendo un numero via via inferiore di gruppi sempre più grandi ai livelli più alti della gerarchia, fino ad arrivare a un universo costituito da un solo gruppo all'apice.

Quale ripartizione (ossia livello della gerarchia) rappresenta un buon compromesso fra l'omogeneità all'interno di ciascun gruppo e il numero di gruppi? Non esistono regole fisse per rispondere a questa domanda. Nel presente studio viene utilizzato l'indice pseudo F proposto da Calinški e Harabasz (1974), che permette di combinare il concetto di parsimonia (ossia un numero ristretto di gruppi) con la possibilità di discriminare (ossia gruppi con caratteristiche sufficientemente distinte tra loro). Il valore dell'indice aumenta quando le osservazioni sono più simili all'interno di un gruppo (presentano cioè punteggi più vicini) e più distinte fra gruppi diversi, e diminuisce all'aumentare del numero di gruppi. La prossimità delle osservazioni è misurata dal rapporto fra la distanza media fra le coppie banca/anno appartenenti a gruppi diversi e la corrispondente media per le osservazioni appartenenti a uno stesso gruppo. Il numero dei gruppi è penalizzato sulla base del rapporto fra il numero totale di osservazioni e il numero di gruppi in una partizione specifica. Il criterio è simile nello spirito ai criteri di informazione di Akaike e Schwarz, spesso utilizzati per scegliere il numero appropriato di lag nelle regressioni delle serie temporali.

L'algoritmo di agglomerazione viene applicato a tutte le combinazioni fra almeno tre variabili di scelta delle otto considerate. Se fosse stato applicato a tutte le loro possibili combinazioni, i calcoli sarebbero stati 325. Questo numero è ridotto tralasciando i sottoinsiemi che includono due variabili di scelta altamente correlate, poiché la compresenza di queste variabili non fornisce informazioni aggiuntive di rilievo. Viene fissata una soglia del 60% (in termini assoluti) per il coefficiente di correlazione, il che significa che non vengono esaminati gli insiemi di variabili input comprendenti *simultaneamente* le variabili relative ai titoli e al portafoglio di negoziazione o le variabili relative al debito all'ingrosso e alla provvista stabile.

Il nucleo della metodologia consiste in un algoritmo di clustering statistico che, in base a una serie predefinita di variabili input, suddivide le 1 299 osservazioni banca/anno in categorie distinte. Gli input sono selezionati a partire dalla serie di variabili di scelta. L'idea è che le banche con strategie simili in termini di modelli di business abbiano fatto scelte simili riguardo alla composizione dell'attivo e del

passivo. Non viene effettuata alcuna decisione aprioristica riguardo a quali variabili di scelta siano più importanti ai fini della definizione dei modelli di business o al profilo generale di questi modelli. In tal senso, la metodologia è dettata dai dati (data-driven). Si applica ripetutamente l'algoritmo di clustering e una misura della bontà di adattamento (l'indice F, descritto nel riquadro) per determinare la ripartizione più appropriata dell'universo di osservazioni in un numero ristretto di categorie distinte di modelli di business.

Ai vari stadi dell'approccio utilizzato intervengono elementi di giudizio volti a delimitare la ricerca di una classificazione robusta, intuitiva e parsimoniosa delle banche in modelli di business distinti. La strategia generale è la seguente: l'algoritmo di clustering è applicato a ciascun sottoinsieme di almeno tre variabili di scelta, tralasciando tutti i sottoinsiemi contenenti allo stesso tempo coppie di variabili che risultano altamente correlate fra loro, e che quindi forniscono scarse informazioni indipendenti. L'algoritmo di clustering produce una gerarchia di partizioni aventi vario grado di precisione, dalla più grossolana (pochi gruppi) alla più accurata (molti gruppi di piccole dimensioni). Fra queste partizioni viene selezionata quella che presenta il valore più elevato dell'indice F, che diventa quindi la partizione prescelta per il sottoinsieme di variabili di scelta considerato.

Vengono utilizzati criteri di giudizio soggettivo per scartare i candidati che non rappresentano gruppi (ossia modelli di business bancari) chiari e facili da interpretare. Uno di questi criteri consiste nell'eliminare i candidati che producono meno di tre o più di cinque gruppi, poiché nel primo caso non sarebbe possibile effettuare una differenziazione significativa tra le banche e nel secondo l'interpretazione risulterebbe difficile. Un altro criterio è quello di considerare soltanto le partizioni che risultano "chiare vincitrici" rispetto a tutte le altre partizioni basate sullo stesso insieme di variabili di scelta. A tal fine, si stabilisce che la partizione con punteggio più elevato abbia un indice F superiore di almeno il 15% a quello della partizione avente il secondo punteggio più elevato all'interno della stessa gerarchia (ossia lo stesso insieme di variabili input). I candidati che non superano questa verifica vengono scartati. A seguito di questa procedura di eliminazione rimangono cinque partizioni (ossia cinque serie diverse di gruppi) basate su cinque diversi sottoinsiemi di variabili di scelta.

A questi cinque gruppi viene applicato un ultimo criterio di giudizio per cercare di tenere conto della stabilità dei risultati nel tempo. Per ciascuna delle cinque combinazioni di variabili di scelta vengono create due partizioni delle banche nell'universo. Dapprima le banche sono ripartite utilizzando soltanto i dati fino al 2012, e successivamente utilizzando tutti i dati a disposizione. Viene quindi calcolata la quota di osservazioni classificate nello stesso gruppo in entrambe le partizioni nel periodo di sovrapposizione. Si seleziona la partizione con il rapporto di sovrapposizione più elevato, pari all'85%. Tale partizione classifica le 1.299 osservazioni banca/anno in tre gruppi, che vengono fatti corrispondere ai modelli di business. Questi ultimi sono in seguito caratterizzati utilizzando l'intero insieme delle otto variabili di scelta.

Tre modelli di business distinti: caratteristiche rilevanti

Il processo di classificazione individua tre modelli di business distinti e seleziona tre rapporti come variabili di scelta chiave per la differenziazione: la quota di prestiti, la quota di debito diverso dai depositi e la quota di passività interbancarie sul totale dell'attivo (al netto delle esposizioni in derivati). Questa partizione soddisfa i criteri

Profilo dei modelli di business

Valori medi dei rapporti sul totale dell'attivo¹ (in percentuale)

Tabella 1

Variabile di scelta ²	Banche con provvista al dettaglio	Banche con provvista all'ingrosso	Banche di negoziazione	Insieme delle banche
Prestiti lordi	62,2	65,2	25,5	57,5
Negoziazione	22,4	20,7	51,2	26,5
Portafoglio di negoziazione	5,1	7,1	17,3	7,1
Prestiti interbancari	8,5	8,2	21,8	10,5
Indebitamento interbancario	7,8	13,8	19,1	11,2
Debito all'ingrosso	10,8	36,7	18,2	19,1
Provvista stabile	73,8	63,1	48,6	66,9
Depositi	66,7	35,6	38,0	53,6
<i>Per memoria: osservazioni banca/anno</i>	737	359	203	1 299

Negoziazione = somma delle attività e delle passività di negoziazione, al netto dei derivati; portafoglio di negoziazione = titoli detenuti a fini di negoziazione e titoli contabilizzati al fair value nel conto economico; prestiti interbancari = prestiti e anticipazioni a banche, più pronti contro termine attivi e garanzie in contante; debito all'ingrosso = altri depositi più indebitamento a breve termine più provvista a lungo termine; provvista stabile = totale dei depositi della clientela, più provvista a lungo termine; indebitamento interbancario = depositi da banche più pronti contro termine e garanzie in contanti.

¹ Attività totali al netto dei derivati. ² Le variabili in **grassetto** sono quelle selezionate come determinanti chiave in sede di definizione della partizione.

Fonti: Bankscope; elaborazioni degli autori.

di robustezza, parsimonia e stabilità prescelti. La quota di prestiti lordi è l'unica variabile relativa alla composizione dell'attivo bancario. Gli altri due rapporti distinguono le banche per quanto riguarda la struttura della loro provvista.

La tabella 1 caratterizza i tre profili di business utilizzando tutte e otto le variabili di scelta (righe). Le celle riportano il rapporto medio per tutte le banche classificate nel modello di business corrispondente (colonne). A titolo di confronto, l'ultima colonna fornisce il valore medio del rapporto corrispondente per l'universo di osservazioni.

Il modello di business del primo gruppo viene denominato "con provvista al dettaglio" e si caratterizza per un'elevata quota di prestiti in bilancio nonché per l'ampio affidamento su fonti di provvista stabile, compresi i depositi. Di fatto, i depositi della clientela rappresentano circa due terzi delle passività totali della banca media del gruppo. Il gruppo è il più grande nell'universo qui considerato, ed è formato da 737 osservazioni banca/anno nell'arco dell'intero periodo.

Il modello di business del secondo gruppo viene denominato "con provvista all'ingrosso". La banca media in questo gruppo presenta un profilo dell'attivo notevolmente simile a quello delle banche con provvista al dettaglio del primo gruppo. La principale differenza attiene al mix della raccolta. Le banche con provvista all'ingrosso evidenziano infatti una quota più elevata di passività interbancarie (13,8%, contro il 7,8% del primo gruppo) e una porzione assai maggiore di debito all'ingrosso (36,7%, rispetto al 10,8%), e quindi un minore affidamento sui depositi della clientela (35,6%, contro il 66,7%). Il gruppo con provvista all'ingrosso è formato da un numero di osservazioni pari alla metà di quello con provvista al dettaglio.

Il terzo gruppo è maggiormente orientato ai mercati dei capitali. Le banche di questa categoria detengono metà delle loro attività sotto forma di titoli negoziabili e si finanziano prevalentemente nei mercati all'ingrosso. La banca media di questo gruppo è la più attiva nel mercato interbancario: le attività e passività interbancarie rappresentano all'incirca un quinto del suo bilancio. Questo modello di business viene denominato "di negoziazione". Si tratta, all'interno del campione, del gruppo più piccolo in termini di osservazioni (203 osservazioni banca/anno).

A titolo di confronto, Ayadi e de Groen (2014) classificano le banche europee secondo quattro modelli di business, ossia banche di investimento, banche all'ingrosso, banche diversificate al dettaglio e banche specializzate al dettaglio. Volendo tracciare grosso modo un parallelo con la classificazione utilizzata in questo articolo, che si basa su un universo più globale di banche, il loro modello di banca di investimento corrisponde a quello qui delineato di banca di negoziazione, i due modelli di banca all'ingrosso coincidono, mentre i modelli di banche diversificate e specializzate al dettaglio corrispondono al modello di banca con provvista al dettaglio. Ciò detto, un raffronto accurato presupporrebbe un paragone a livello di singola banca nei due universi.

Si riscontra che il grado di diffusione dei diversi modelli di business cambia a seconda della nazionalità delle banche (tabella 2). Prendendo a riferimento soltanto l'ultimo anno dei dati del campione (2013), le banche nordamericane dell'universo considerato presentavano un profilo di banca con provvista al dettaglio o di negoziazione, nessuna di loro quello di banca con provvista all'ingrosso. Al tempo stesso, un terzo delle banche europee evidenziava il profilo con provvista all'ingrosso. A loro volta, le banche con sede nelle economie emergenti (EME) mostravano una chiara preferenza per il modello con provvista al dettaglio (90%).

Si esamina inoltre la distribuzione delle banche di rilevanza sistemica globale (G-SIB) nei vari modelli di business (tabella 2). I dati per il 2013 comprendono 28 società appartenenti a organizzazioni bancarie designate come G-SIB dalle autorità internazionali (Financial Stability Board (2014)).³ Queste società, fra cui

Distribuzione dei modelli di business nel 2013

Tabella 2

	Banche con provvista al dettaglio	Banche con provvista all'ingrosso	Banche di negoziazione	Insieme delle banche
Nord America	16	–	6	22
Europa	36	22	9	67
Economie avanzate Asia-Pacifico ¹	11	3	3	17
Economie emergenti	45	2	3	50
<i>G-SIB</i>	14	2	12	28
<i>Non G-SIB</i>	94	25	9	128

¹ Australia e Giappone.

Fonte: elaborazioni degli autori.

³ L'elenco di G-SIB si basa sulle entità consolidate. I dati del campione qui considerato, invece, comprendono talvolta più di una società appartenente a un gruppo consolidato. Ciò si deve al fatto che, al fine di utilizzare osservazioni banca/anno con profili di business relativamente "puri", in alcuni casi si è evitato di considerare i gruppi di società. Ove possibile, per le istituzioni maggiori si è al contrario scelto di considerare le singole sussidiarie (banche e società di intermediazione) anziché la società holding.

istituti delle economie sia avanzate sia emergenti, erano ripartite pressoché equamente fra i modelli con provvista al dettaglio e di negoziazione.

Modelli di business e performance delle banche

Esistono differenze sistematiche di performance fra le banche che perseguono modelli di business diversi? È utile porsi questa domanda per comprendere l'impatto delle scelte delle banche sul valore per gli azionisti, ma anche sulla stabilità finanziaria, che dipende da una performance sostenibile degli intermediari finanziari. In questa sezione la performance delle banche appartenenti alle diverse categorie di modelli di business viene analizzata sulla base sia di dati trasversali (cross-section) sia nel tempo.

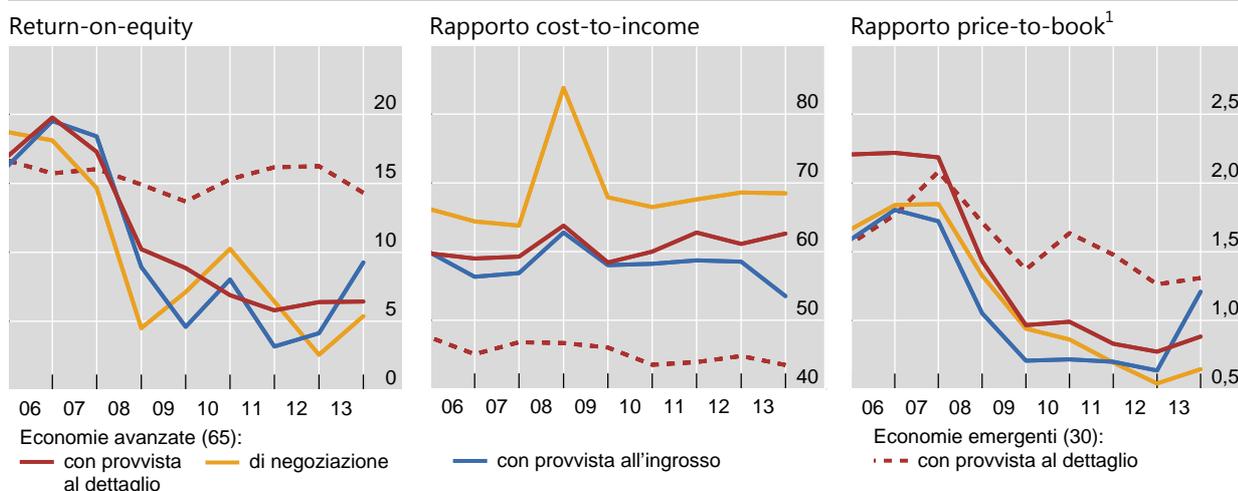
Ai fini dell'analisi della performance dei diversi modelli di banca vengono qui utilizzate variabili definite di "risultato". Diversamente dalle variabili di scelta impiegate per definire i modelli di business, le variabili di risultato sono considerate come esito dell'interazione fra le scelte strategiche compiute dalle banche relativamente alle aree operative su cui focalizzarsi e il contesto di mercato. Fra queste variabili rientrano ad esempio gli indicatori della redditività (come il return-on-equity (RoE) delle banche), la composizione degli utili bancari (come la quota del reddito da interessi sul reddito totale) e gli indicatori dell'efficienza (come il rapporto tra costi operativi e margine di intermediazione o cost-to-income).

La redditività e l'efficienza variano considerevolmente a seconda dei modelli e dei periodi (grafico 1). Lo scoppio della recente crisi ha coinciso con un netto calo del RoE delle banche nelle economie avanzate, a prescindere dal modello di business (grafico 1, diagramma di sinistra). Dopo il 2009 il RoE delle banche al dettaglio si è stabilizzato, mentre quello delle banche di negoziazione e delle

Efficienza e stabilità degli utili vanno di pari passo

Valori percentuali

Grafico 1



Numero di banche fra parentesi.

¹ I dati si riferiscono a 50 banche delle economie avanzate e 20 banche delle EME.

Fonti: Bankscope; stime degli autori.

banche con provvista all'ingrosso è rimasto volatile. Fra tutti i gruppi, le banche di negoziazione nel loro insieme hanno evidenziato la maggiore volatilità del RoE, oscillando ripetutamente fra il massimo e il minimo della graduatoria relativa. Analoga da un punto di vista qualitativo è stata l'evoluzione della redditività del capitale (return-on-assets o RoA, qui non riportato), una misura alternativa della redditività che non risente della leva finanziaria (cfr. anche la tabella 3).

Tutti e tre i modelli di business sono caratterizzati da costi relativamente stabili in rapporto al margine di intermediazione (grafico 1, diagramma centrale). Il picco segnato dal rapporto cost-to-income intorno al 2008 si spiega agevolmente con il calo degli utili durante la crisi. Rispetto alle banche degli altri due modelli di business, le banche di negoziazione presentano una base di costo persistentemente elevata durante tutto il periodo dell'analisi, e ciò malgrado risultati più eterogenei in termini di redditività. È interessante notare come il rapporto cost-to-income si sia mantenuto elevato anche dopo la crisi, malgrado il calo della redditività di queste banche. Una possibile spiegazione può provenire dai tassi di remunerazione del personale, ma è difficile trovarne una conferma nei dati qui utilizzati.

Nel periodo post-crisi i mercati appaiono piuttosto scettici riguardo alle prospettive di tutti e tre i modelli di business, come attestano i valori del rapporto price-to-book delle banche nelle economie avanzate (grafico 1, diagramma di destra). Questo rapporto mette in relazione la capitalizzazione di borsa di una banca con il valore del capitale proprio riportato in bilancio. Ove risulti superiore all'unità, esso indica che il mercato azionario ha un'opinione più positiva sul valore attuale delle opportunità di crescita della banca rispetto a quanto registrato sulla base delle regole contabili, e viceversa qualora il rapporto sia inferiore all'unità. Nel periodo intorno alla crisi tale rapporto è calato drasticamente per le banche di tutti e tre i modelli di business. Di fatto, per gran parte delle banche delle economie avanzate esso si colloca costantemente al disotto dell'unità dal 2009, a segnalare lo scetticismo del mercato riguardo alle prospettive di tali istituti.

Caratteristiche dei modelli di business

Valori medi dei rapporti in percentuale (se non altrimenti indicato)

Tabella 3

	Banche con provvista al dettaglio	Banche con provvista all'ingrosso	Banche di negoziazione	Insieme delle banche
Return-on-assets (RoA)	1,16	0,45	0,98	0,94
RoA corretto per il rischio	0,68	0,09	0,57	0,48
Return-on-equity (RoE)	12,49	5,81	8,08	9,95
RoE corretto per il rischio	8,76	2,57	-9,55	4,29
Quota dei proventi da commissioni	22,11	23,28	44,30	25,84
Adeguatezza patrimoniale	14,56	12,23	17,29	14,27
Costo del capitale proprio ¹	12	3	11	9
Totale dell'attivo (miliardi di USD)	361,5	321,6	787,8	417,1
<i>Per memoria: osservazioni banca/anno</i>	737	359	203	1 299

¹ Riflette la relazione sistematica fra il sovrarendimento delle azioni bancarie rispetto al tasso privo di rischio e il sovrarendimento rispetto al corrispondente indice generale di prezzo del mercato.

Fonte: elaborazioni degli autori.

Le banche con sede nelle EME (linee tratteggiate nel grafico 1) hanno superato perlopiù indenni la crisi del 2007-09. Esse appartengono quasi esclusivamente al gruppo degli istituti con provvista al dettaglio, ma anche comparandole a banche omologhe, con un modello di business analogo, delle economie avanzate, esse hanno conseguito una performance più stabile. Se da un lato la loro più elevata redditività è stata certamente favorita negli ultimi anni da un contesto macroeconomico più propizio, dall'altro la complessiva stabilità della loro performance si fonda su una maggiore efficienza di costo, ossia su un rapporto cost-to-income più basso. In linea con questi risultati, le valutazioni di mercato appaiono alquanto generose nel caso delle banche delle EME: i rapporti price-to-book, per quanto in calo, si collocano persistentemente sopra l'unità.

La tabella 3 mette a confronto i tre modelli di business sotto il profilo di alcune altre variabili di risultato nell'arco dell'intero periodo campione. Oltre al RoA e al RoE, che confermano la graduatoria del grafico 1, vengono calcolate anche le versioni *corrette per il rischio* di questi indici di redditività, che sottraggono dalla variabile degli utili (il numeratore del rapporto) il costo del capitale destinato a coprire il rischio inerente l'attività della banca. Questo approccio segue da vicino la logica dei metodi standard utilizzati dal settore per il calcolo del risk-adjusted return on capital (o RAROC)⁴. Più specificamente, vengono sottratti dagli utili lordi della banca i corrispondenti costi e le perdite operative (comprese le perdite su crediti e gli accantonamenti), nonché il costo del capitale previsto a copertura delle eventuali perdite future. Quest'ultima componente è il prodotto fra la quantità di capitale detenuta dalla banca (approssimata dal requisito patrimoniale regolamentare collegato alle attività ponderate per il rischio) e il costo del capitale proprio (stimato mediante un modello standard di asset pricing per il capitale)⁵.

A prescindere dalla misura di redditività utilizzata, il modello con provvista al dettaglio registra la performance migliore. Ciò vale per pressoché tutti gli anni del campione (risultato qui non riportato)⁶. Le banche di negoziazione si collocano al secondo posto, fatta eccezione per la misura del RoE corretto per il rischio, che penalizza la volatilità della loro base di utili. Le banche di negoziazione differiscono in modo assai marcato dalle banche commerciali per quanto riguarda la fonte delle loro entrate: esse ottengono il 44% circa dei profitti totali da commissioni, una quota pressoché doppia rispetto alla banca commerciale media.

Le banche con provvista all'ingrosso presentano i buffer patrimoniali più esigui fra i tre modelli di business considerati, ma anche il minore costo del capitale. Un aspetto per certi versi sorprendente è che in base a questi parametri le banche di negoziazione non appaiono registrare risultati nettamente diversi da quelli delle banche con provvista al dettaglio. Esse, tuttavia, si contraddistinguono per le dimensioni totali dell'attivo, che per la banca di negoziazione media sono pari a

⁴ Il RAROC è un metodo comunemente utilizzato per misurare la redditività di un investimento e confrontare la redditività di linee operative diverse. Cfr. ad esempio Zaik et al. (1996).

⁵ Il costo del capitale viene qui misurato in termini di relazione sistematica fra il sovrarendimento dell'azione della banca rispetto al tasso privo di rischio e il sovrarendimento rispetto al corrispondente indice generale di prezzo del mercato. Il parametro è stimato utilizzando dati mensili.

⁶ La migliore performance delle banche con provvista al dettaglio è in linea con i risultati di Altunbas et al. (2011), che documentano come le banche con una maggiore quota di depositi all'interno del mix di provvista abbiano registrato risultati significativamente migliori delle loro omologhe durante la crisi.

oltre il doppio di quelle della banca commerciale media, comprese le banche commerciali che si finanziano principalmente nei mercati all'ingrosso.

Evoluzione nella diffusione dei modelli di business

La trasformazione del settore bancario indotta dalla crisi ha inciso sul suo grado di concentrazione e sul mix dei modelli di business. Vari istituti sono falliti o sono stati riassorbiti da altri, accrescendo così la concentrazione del settore nonostante i più stringenti vincoli previsti dalla regolamentazione per le banche con forte influsso sistemico. Molte delle banche superstiti hanno modificato le proprie strategie in linea con la performance relativa dei modelli di business.

La tabella 4 presenta una sintesi dell'evoluzione delle banche fra modelli di business diversi prima e dopo la crisi. Ciascuna cella riporta il numero di banche che all'inizio del periodo adottavano il modello specificato nella riga corrispondente e alla fine del periodo presentavano il modello indicato in colonna. I valori elevati riscontrabili lungo la diagonale indicano una notevole persistenza nella classificazione delle banche, segno che la maggior parte degli istituti ha mantenuto lo stesso modello di business.

Negli ultimi anni i cambiamenti osservati sono avvenuti in gran parte fra i modelli di banca commerciale con provvista al dettaglio e con provvista all'ingrosso, mentre il gruppo di banche orientate alla negoziazione è rimasto piuttosto stabile durante tutto il periodo considerato. La direzione degli spostamenti, tuttavia, è assai

Modelli di business: l'attività bancaria tradizionale torna in auge

Numero di banche¹

Tabella 4

		<i>Modello di business nel 2007</i>			
		Banche con provvista al dettaglio	Banche con provvista all'ingrosso	Banche di negoziazione	<i>Insieme delle banche</i>
<i>Modello di business nel 2005</i>	Al dettaglio	53	10	0	63
	All'ingrosso	3	25	2	30
	Negoziazione	2	0	13	15
<i>Totale</i>		58	35	15	108
		<i>Modello di business nel 2013</i>			
		Banche con provvista al dettaglio	Banche con provvista all'ingrosso	Banche di negoziazione	<i>Insieme delle banche</i>
<i>Modello di business nel 2007</i>	Al dettaglio	57	1	0	58
	All'ingrosso	16	16	3	35
	Negoziazione	3	1	11	15
<i>Totale</i>		76	18	14	108

¹ Un dato non in corsivo indica il numero di banche che all'inizio del periodo perseguivano il modello di business indicato nella riga corrispondente e alla fine del periodo perseguivano quello indicato nella colonna corrispondente. Sulla base di un campione di 108 banche delle economie avanzate ed emergenti.

Fonti: Bankscope; elaborazioni BRI.

diversa fra il periodo post-crisi e quello prima del 2007. Durante il periodo di boom le forze di mercato favorivano la provvista all'ingrosso e le banche attingevano al debito e al mercato interbancario quali fonti di provvista. Circa una banca al dettaglio su sei nell'universo del 2005 aveva talmente accresciuto la quota di raccolta sui mercati dei capitali da poter essere riclassificata nel 2007 come banca con provvista all'ingrosso (prima riga della tabella 4).

Il periodo post-crisi si caratterizza invece per una tendenza opposta: circa due quinti delle banche che allo scoppio della crisi nel 2007 appartenevano ai gruppi delle banche con provvista all'ingrosso o delle banche di negoziazione (ossia 19 istituti su 50) nel 2013 risultavano aver adottato il modello di business con provvista al dettaglio. Allo stesso tempo, solo una banca era passata dal modello di provvista al dettaglio a un modello diverso, a conferma della relativa attrattività di fonti di reddito e di provvista stabili.

Pur osservando un'evoluzione che ha portato alla riclassificazione delle banche a un modello di business diverso, non è possibile nell'ambito di questo studio stabilire quali ne siano state le determinanti economiche di fondo. È tuttavia possibile esaminare le statistiche sulla performance per stabilire se a livello di singola banca tale evoluzione abbia coinciso con una svolta dell'istituto stesso. Si riscontra che un cambiamento del modello di business della banca di fatto peggiora la redditività, ma migliora l'efficienza rispetto al gruppo di istituti omologhi.

A questa conclusione si giunge selezionando tutte le banche del campione che hanno modificato il proprio modello di business e per le quali siano disponibili dati per almeno due anni prima e due anni dopo la detta modifica. Vengono considerati in particolare due indici della redditività: il RoE e il cost-to-income. La performance della banca è confrontata con quella di un gruppo comprendente tutte le banche che perseguivano lo stesso modello di business della banca esaminata prima che questa cambiasse modello e che, al contrario di tale banca, lo hanno mantenuto. Si stabilisce che la banca che ha cambiato modello di business ha registrato una performance migliore se la differenza fra il suo RoE medio post-cambiamento e quello pre-cambiamento è maggiore della differenza fra le medie corrispondenti calcolate per il gruppo di confronto. Sulla base di questo criterio, si riscontra che solo un terzo delle banche che hanno cambiato modello di business hanno sopravanzato le banche di confronto in termini di performance, mentre gli altri due terzi hanno registrato una performance peggiore. Tuttavia, applicando lo stesso criterio al rapporto cost-to-income, risulta che due terzi delle banche che hanno modificato il proprio modello di business hanno segnato guadagni di efficienza rispetto alle banche del gruppo di confronto.

Conclusioni

Sono stati individuati modelli di business bancari che nell'arco dell'ultimo decennio hanno avuto diversi livelli di successo. Considerata la performance sistematicamente stabile delle banche con provvista al dettaglio che svolgono attività tradizionali, non sorprende che questo modello di business abbia di recente conquistato maggiore popolarità. Ciò che sorprende, invece, è la stabilità del gruppo di banche di negoziazione, che nell'arco di gran parte del campione hanno registrato risultati scarsi in termini di RoE sia assoluto, sia corretto per il rischio. Se da un lato occorrerebbe una ulteriore indagine per valutare quali siano i benefici che tale

modello evidentemente presenta per gli azionisti, dall'altro gli elevati rapporti cost-to-income evidenziano gli enormi benefici per i manager di tali banche.

Riferimenti bibliografici

Altunbas, Y., S. Manganelli e D. Marques-Ibanez (2011): "Bank risk during the financial crisis: do business models matter?", *ECB Working Paper Series*, n. 1394, novembre.

Ayadi, R. e W. de Groen (2014): *Banking business models monitor 2014 – Europe*, Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives.

Calinški, T. e J. Harabasz (1974): "A dendrite method for cluster analysis", *Communications in Statistics*, n. 3, pagg. 1-27.

Financial Stability Board (2014): "2014 update of list of global systemically important banks (G-SIBs)", <http://www.financialstabilityboard.org/2014/11/2014-update-of-list-of-global-systemically-important-banks/>.

Ward, J. H. Jr. (1963): "Hierarchical grouping to optimise an objective function" *Journal of the American Statistical Association*, n. 58, pagg. 236-244.

Zaik, E., J. Walter, G. Kelling e C. James (1996): "RAROC at the Bank of America: from theory to practice", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 9, n. 2, pagg. 83-93.