

Il Business Model delle Banche di Credito Cooperativo: Tra Sostenibilità e Tecnologia

Ferdinando Di Carlo^{}, Manuela Lucchese^{**}
Valery Rago^{***}, Silvia Solimene^{*}*

The Business Model of Cooperative Credit Banks: Between Sustainability and Technology

Received: 24 August 2024

Accepted: 24 July 2025

Abstract

This study aims to understand how the phenomena of sustainability and digitalization can evolve the value creation, proposal, and capture system of Credit Cooperative Banks. Specifically, the research has two aims: firstly, to investigate the presence of sustainability elements in the Business Model of Credit Cooperative Banks by analyzing the extent to which their initiatives adhere to Environmental, Social and Governance factors; secondly, to examine the impact of digitalization on the structures, processes and systems of Credit Cooperative Banks, and whether this enables them to maintain their distinctive social and territorial functions. The qualitative methodological approach adopted is based on the analysis of a single case study: the Magna Grecia Credit Cooperative Bank. Interviews with the institution's top management and questionnaires administered to employees were selected as the research tools for this analysis. The results reveal that sustainability and digitalization are widely recognized within the selected case study. However, there is uncertainty regarding the contribution of technology to social sustainability, which is why physical branches continue to play a pivotal role in the institution's operations. This study aims to address a gap in academic literature, as analysis of the methods and strategies of this transition is less explored.

Keywords: Business Model; Credit Cooperative Bank; Sustainability; Digitalization; Case-study

^{*} University of Basilicata, Department for Humanistic, Scientific and Social Innovation. Corresponding author, e-mail: silvia.solimene@unibas.it.

^{**} University of Campania, Department of Economics.

^{***} University of Basilicata, Department of Engineering.

1. Introduzione

L'European Association of Cooperative Banks (EACB) considera le Banche di Credito Cooperativo (BCC) attori chiave dell'economia europea. La letteratura internazionale inquadra le BCC nel variegato alveo delle *community banks*, le quali sono istituti bancari che pongono le comunità locali al centro delle loro attività (Kim & McKillop, 2019). Esse offrono accesso ai finanziamenti a livello locale, sono diffuse anche nelle aree più remote del continente e preservano lo sviluppo e la ricchezza economica del territorio in cui si trovano (Barbu & Boitan, 2019). Nel contesto odierno, fortemente influenzato dai rapidi cambiamenti a cui è sottoposta la società, sono posti sotto analisi i Modelli di Business (MB) di tali banche, intesi come modelli di riferimento che descrivono il modo in cui le stesse conducono le loro attività commerciali e creano valore per i loro azionisti e stakeholder (Zott & Amit, 2024; Ayadi et al., 2025). In particolare, l'attenzione si sta spostando su MB che siano in grado di affrontare le sfide contemporanee, quali il progresso tecnologico, le recessioni economiche e lo sviluppo sostenibile (Bathmanathan, 2016).

Negli ultimi vent'anni, le banche europee, incluse le BCC, si sono trovate ad affrontare numerose sfide, tra cui la crisi finanziaria globale, l'instabilità derivante da eventi geopolitici e dalla pandemia di COVID-19, l'avvento di un sistema di regolamentazione più rigoroso, oltre ad un prolungato periodo di bassi tassi di interesse, per rispondere alle quali, le banche hanno dovuto adeguare i propri MB (Ayadi et al., 2023, 2025). La letteratura esistente sul tema non approda ad una definizione univoca di MB Bancario (MBB). Gli studi condotti finora hanno perseguito approcci differenti, generalmente riconducibili a due filoni principali (Ayadi et al., 2023). Il primo è rivolto ad identificare i MBB attraverso l'utilizzo di diverse metodologie, prettamente quantitative, tra cui la cluster analysis (Ayadi & De Groen, 2014; Farnè & Vouldis, 2021). Il secondo filone si sviluppa intorno alla relazione tra i MBB e la performance bancaria (Ayadi et al., 2021; Badunenko et al., 2021). In tale contesto, sebbene le BCC siano considerate attori centrali nei sistemi economici e finanziari europei (Fonteyne, 2007), pochi sono gli studi che analizzano il MBB di tali particolari intermediari creditizi, perlopiù concentrati su aspetti quantitativi (Fiordelisi & Mare, 2014; Meyer 2018).

Il MB delle BCC è caratterizzato da elementi intrinseci e di fatto interconnessi: dalla specifica struttura proprietaria, caratterizzata dai principi di adesione e governance democratica, dal legame con il territorio e dalla promozione dello scopo mutualistico (Migliorelli et al., 2018). Per tali ragioni,

le BCC sono naturalmente inclini a promuovere la sostenibilità, che si esplica anche attraverso l'impiego di nuove tecnologie digitali (Mancini et al., 2023). Negli ultimi anni, l'interconnessione dei concetti di "sviluppo sostenibile" e di "tecnologia applicata ai servizi finanziari" si pone al centro del dibattito accademico (Al Hammadi & Nobanee, 2019; Arner et al., 2020). Se da un lato, una delle sfide chiave è progettare MB Sostenibili (MBS) tali da permettere alle aziende di generare valore economico apportando benefici sociali e ambientali (Schaltegger et al., 2012), dall'altro, lo sviluppo di nuove tecnologie ha consentito l'adattamento e l'evoluzione dei MB verso una nuova era digitale (Bocken et al., 2014). Nel contesto delle BCC, alcune ricerche si sono concentrate sull'analisi dei report di sostenibilità nel settore bancario cooperativo (Bollas-Araya et al., 2014; Ferraro et al., 2024), altre si soffermano sulla relazione tra efficienza economica ed efficienza sociale (San-Josè et al., 2018), mentre altri studi hanno spostato l'attenzione su come le BCC affrontino le sfide della sostenibilità integrando i fattori *Environmental, Social & Governance* (ESG) nelle proprie strategie operative e nei processi decisionali (Trotta et al., 2025). Parallelamente, il fenomeno della digitalizzazione ha assunto un ruolo crescente nel ridefinire l'assetto e le dinamiche del settore bancario nel suo complesso, con effetti particolarmente rilevanti sulle banche territoriali di piccole e medie dimensioni (Meyer, 2018). Meyer (2022) ha analizzato l'impatto della digitalizzazione sulla redditività delle BCC. Colamartino & Barone (2025) hanno esaminato come la digitalizzazione abbia inciso sul rapporto tra il declino delle filiali fisiche e la qualità dei servizi di credito e deposito offerti dalle BCC.

La convergenza dei due fenomeni, quali sostenibilità e digitalizzazione, è nota come *Twin Transition (TT)*, un concetto che affronta le sfide interconnesse della sostenibilità e della rivoluzione tecnologica, richiedendo approcci trasformativi alle pratiche, alle strategie e alle politiche bancarie (Casu & Girardone, 2025). Nonostante lo studio della TT sia diffuso in diversi ambiti, l'analisi delle modalità e delle strategie di tale transizione nel contesto specifico delle BCC risulta un terreno pressoché inesplorato. Il fenomeno della TT risulta ancor meno analizzato nell'ambito del framework teorico e analitico del MB, configurandosi come un *gap* nella letteratura accademica.

Alla luce di tali considerazioni, il presente studio si propone di colmare tale *gap*, impiegando il framework analitico del MB Canvas (MBC) per analizzare se le BCC considerino i topic relativi a sostenibilità e digitalizzazione nella definizione dei loro MB, i quali devono rispondere ad un'esigenza di innovazione, dettata dal cambiamento dei contesti finanziari ed economici della società e contribuire a sviluppare processi sostenibili e digitali. Il MBC

è un modello teorico ampiamente utilizzato in letteratura, articolato in 9 elementi chiave (Osterwalder & Pigneur, 2010). È stato scelto dagli autori come framework teorico di riferimento poiché capace di fornire un approccio completo all'analisi dei MB, fornendo una visione olistica degli stessi (Broccardo et al., 2019).

Il presente lavoro ha lo scopo di comprendere come, nel contesto della TT, i fenomeni della sostenibilità e della digitalizzazione siano in grado di far evolvere il sistema di creazione, proposta e cattura del valore delle BCC. In particolare, la ricerca si pone un duplice obiettivo: da un lato, è volta ad indagare la presenza nel MB delle BCC di elementi di sostenibilità, analizzando il grado di aderenza delle loro iniziative rispetto ai fattori ESG; dall'altro, lo studio punta ad approfondire se e come l'avvento della digitalizzazione nel settore bancario condizioni le strutture, i processi e i sistemi delle BCC e se ciò consenta, al contempo, di preservare la loro tipica funzione sociale e territoriale.

Pertanto, lo studio si propone di rispondere alle seguenti domande di ricerca (DR):

DR (1): Quali ed in che modo le dimensioni del MB risultano maggiormente coinvolte nel processo di TT delle BCC?

DR (2): Come l'impatto della TT nelle BCC è percepito dai dipendenti dell'organizzazione?

L'analisi condotta si concentra sul sistema bancario cooperativo italiano, in quanto è uno dei sistemi bancari più antichi e consolidati al mondo (Fiordelisi et al., 2023). L'attività di ricerca si sviluppa nell'ambito di un progetto di dottorato, finanziato dalla Regione Basilicata e condotto dagli autori. A tal fine, è stato adottato un approccio metodologico basato su un singolo caso studio per esplorare come i principi peculiari delle BCC influiscano sulla definizione di un MB orientato alla sostenibilità ed alla digitalizzazione.

L'analisi evidenzia come l'integrazione della sostenibilità e della digitalizzazione nel MB sia un aspetto già considerato dalla *governance* delle BCC, confermando come essi siano temi riconosciuti e condivisi. I dipendenti vedono nella tecnologia un efficace strumento per promuovere la sostenibilità ambientale, mentre è presente qualche aspetto di ambiguità riguardo al contributo della tecnologia alla sostenibilità sociale, che la *governance* della BCC punta a superare cercando di mantenere centrale il ruolo delle filiali.

Il presente lavoro fornisce contributi sia teorici che pratici, in quanto i risultati offrono una proposta di MBB sostenibile e digitale, che integrando la prospettiva dei dipendenti, descrive le caratteristiche chiave su cui BCC Magna Grecia fa leva nel proprio MB. Da un punto di vista accademico, l'analisi del MB del caso studio arricchisce il dibattito presente in letteratura, popolando un filone di ricerca poco esplorato. Da un punto di vista manageriale, i risultati della ricerca potrebbero consegnare alla *governance* delle BCC spunti di riflessione impiegabili in fase di pianificazione strategica, per consentire un'evoluzione sostenibile e digitale del proprio MB.

Il presente elaborato sarà così strutturato: la Sezione 2 accoglie la descrizione del *background* di riferimento e la rassegna della letteratura. La Sezione 3 descrive l'approccio metodologico adottato. Le Sezioni 4 e 5 accolgono l'esposizione dei risultati e le conclusioni.

2. Background teorico di riferimento e rassegna della letteratura

Il presente lavoro adotta il quadro teorico della Teoria degli Stakeholder (TS) (Gray et al., 1995; Chen & Roberts, 2010), la quale suggerisce che lo scopo di qualsiasi organizzazione è quello di creare il maggior valore possibile per gli stakeholder. Haslam et al. (2015) considerano le relazioni con gli stakeholder un elemento centrale da includere nel processo di creazione del valore. Freudenreich et al. (2020) sostengono che, se il valore generato non fosse condiviso e non apportasse benefici mutuali, l'azienda potrebbe perdere partner e risorse. Difatti, la TS si concentra sulla relazione che intercorre tra l'organizzazione ed i diversi portatori di interesse che costituiscono il tessuto sociale di riferimento (Gray et al., 1995).

Nel contesto bancario, le BCC, data la loro peculiare struttura, dovrebbero operare in modo sostenibile e rendere conto delle loro iniziative e dei loro sforzi in materia di sostenibilità, per garantire gli interessi della comunità in cui operano, soddisfacendo le aspettative dei vari stakeholder (Cristiano & Ferraro, 2022). A tal fine, le BCC si ispirano al modello bancario conosciuto come *Stakeholder Value Bank* (STV), secondo cui le banche puntano a generare valore condiviso in una prospettiva di lungo periodo (Modina et al., 2023; D'Onza et al., 2022). La STV si contrappone al modello *Shareholder Value Bank* (SHV), nel quale il management agisce nell'esclusivo interesse degli azionisti, puntando a massimizzare il profitto (Modina et al., 2023). In tale contesto, le BCC vengono concepite come istituzioni a doppia linea di fondo (D'Onza et al., 2022; p. 4). In particolare, offrono alcuni vantaggi significativi, finanziando settori specifici, con una vicinanza territoriale ai

clienti e alla comunità in cui operano (Castelló & Trias, 2015). Emerge, quindi, che nella definizione e nella gestione del MB è necessario considerare le proprie specifiche relazioni con gli stakeholder interni ed esterni (Freudenreich et al., 2020). I dipendenti sono considerati tra gli stakeholder interni principali e maggiormente influenti per ogni tipo di organizzazione (Freeman, 1984). Pertanto, è necessario investire in tali risorse in modo che possano contribuire alla creazione del valore (Brandão et al., 2017). Sulla base di tali considerazioni, condurre una ricerca per indagare come il fenomeno della TT possa condizionare, da un lato, la composizione del MB delle BCC (DR1) e dall'altro, la percezione di tale sviluppo da parte dei propri dipendenti (DR2) rende rilevante l'adozione della TS come quadro teorico di riferimento.

2.1 Il Modello di Business delle banche: il caso delle Banche di Credito Cooperativo

Le banche sono solite rivalutare e adattare le proprie strategie (Francioli, 2018) e i propri MB quando il contesto operativo cambia (Badunenko et al., 2021). La crisi finanziaria del 2008 ha portato al ripensamento dei MB tradizionalmente adottati dalle banche, le quali hanno avvertito la necessità di ricostruire la loro immagine e tagliare i costi per riconquistare competitività sul mercato (Yip & Bocken, 2018). Gli adattamenti del MB sono ritenuti essenziali affinché una banca possa ottenere un profitto sano e sostenibile (Badunenko et al., 2021). Solo gli istituti che comprendono e anticipano tali cambiamenti avranno un MB di successo e continueranno a soddisfare le aspettative dei loro clienti (Castellò et al., 2018).

Ad oggi, nonostante il crescente interesse sul tema e l'assenza di una definizione univoca di MBB (Cernov & Urbano, 2018; Ayadi et al., 2023), le autorità di vigilanza e la letteratura accademica concordano sul fatto che la diversità dei MB delle banche sia il risultato di scelte strategiche adottate per incrementarne la redditività (Cernov & Urbano, 2018). Gli studi che analizzano il MBB si sono concentrati sul sistema bancario nel suo complesso, puntando l'attenzione soprattutto sulle banche commerciali (Fernández Torres et al., 2019). Tra questi, pochi hanno utilizzato un approccio qualitativo, con il quale è possibile classificare le banche in funzione delle loro caratteristiche operative e giuridiche (Cernov & Urbano, 2018). In linea con quanto proposto da Jovanovic et al. (2017), Broccardo et al. (2019) e Yildirim & Erdil (2024), i quali sottolineano l'efficacia del MB quale strumento analitico nei contesti bancari, il presente lavoro ha scelto di adottare il MB Canvas (MBC) di Osterwalder & Pigneur (2010) come framework di riferimento.

Tali autori, partendo dalla letteratura accademica, hanno identificato le componenti più comuni del MB, sintetizzando i modelli e le concettualizzazioni menzionati ed esaminati più spesso (Györi et al., 2021). Il MBC è formato da nove blocchi, ciascuno dei quali rappresenta uno dei seguenti concetti: attività chiave, risorse chiave, partner chiave, proposta di valore, relazioni con i clienti, canali, segmenti di clientela, struttura dei costi e flussi di entrate (vedi Tabella 1) (Zott & Amit, 2024). Questi elementi descrivono come un'organizzazione crea, fornisce e acquisisce valore (Zott & Amit, 2024). La letteratura accademica (Osterwalder e Pigneur, 2010; Broccardo et al., 2019) riconduce i 9 blocchi del MBC a 4 dimensioni chiave: l'interfaccia con il cliente, la proposta di valore, la gestione dell'infrastruttura e gli aspetti finanziari. Il MBC è uno strumento efficace per interpretare i MB (Chen & Wang, 2024), consentendone una descrizione concisa e strutturata (Broccardo et al., 2019).

Tabella 1 – Descrizione dei 9 blocchi del MBC

DIMENSIONI		ELEMENTI		DESCRIZIONE
I	Interfaccia con il cliente	1	Segmenti di Clientela	lo specifico segmento di mercato o l'insieme di clienti a cui l'azienda vuole offrire valore
		2	Canali	i vari mezzi che l'azienda utilizzerà per raggiungere i clienti;
		3	Relazione con il Cliente	il tipo di relazioni che l'azienda stabilirà con specifici segmenti di clientela
II	Proposta di valore	4	Proposta di Valore	pacchetto di prodotti e servizi offerti dall'azienda e del valore che essi creano per il cliente
III	Gestione dell'infrastruttura	5	Attività Chiave	i compiti principali che un'azienda deve svolgere per far funzionare il proprio MB
		6	Risorse Chiave	i beni più importanti necessari per il MB
		7	Partner Chiave	la rete di fornitori, partner e accordi di cooperazione per un MB di successo.
IV	Aspetti finanziari	8	Struttura dei Costi	i costi sostenuti per rendere operativo il MB
		9	Flussi di Entrate	i vari flussi di entrate che permettono all'azienda di trarre profitto dal MB

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2010)

Tale modello è stato ampiamente utilizzato in letteratura, anche per esaminare le banche *value-based*, tra cui le BCC (Scheire & De Maertelaere 2009), e si è dimostrato essere un approccio completo all'analisi dei MB, fornendo una visione olistica degli stessi (Broccardo et al., 2019). Jovanović

et al. (2017) hanno analizzato il MB delle BCC scegliendo come framework di riferimento il MBC per comprendere le conseguenze derivanti dai requisiti di Basilea III, rilevando che il MB delle BCC sia fortemente influenzato dai cambiamenti della regolamentazione finanziaria. Sulla base dello stesso framework, Broccardo et al. (2019) hanno analizzato il MB delle BCC per individuare analogie e differenze in termini di orientamento agli stakeholder ed utilità sociale con i MB delle piattaforme Peer2Peer Lending. Essi sottolineano l'importanza di preservare la prossimità territoriale al fine di custodire i tratti caratteristici della relazione cooperativa con soci e clienti.

Secondo Agostino et al. (2023), il MB delle BCC è tipicamente basato sul prestito relazionale, in quanto le decisioni di finanziamento si basano su informazioni qualitative e confidenziali relative alla clientela, agevolate dalla profonda conoscenza del contesto socioeconomico locale nelle aree in cui esse sono insediate (Ayadi et al., 2023). I vantaggi informativi e di relazione consentono una migliore valutazione dei fabbisogni e della rischiosità dei clienti, nonché dei loro progetti di investimento (D'Onza et al., 2022). Barbu & Botain (2019), analizzando il MB delle BCC europee affermano che, in risposta a scenari di crisi, non tutte le BCC preservano il MB tradizionale conservando la *mission* originaria, ma alcune tendono ad applicare il MB delle banche commerciali (Barbu & Botain, 2019). Tuttavia, a differenza delle banche tradizionali, le BCC mirano a generare ricavi non puntando alla massimizzazione dei profitti, bensì con l'obiettivo di sostenere la crescita e il surplus dei loro soci (Ayadi et al., 2023).

2.2 Il ruolo delle BCC nel contesto della Twin Transition

Le banche svolgono un ruolo rilevante nell'orientare i sistemi economici verso lo sviluppo sostenibile (Bartolacci et al., 2025). L'Autorità Bancaria Europea ha emanato linee guida in materia di prestiti e monitoraggio del credito che richiedono l'integrazione dei fattori ESG nelle politiche creditizie di tutte le banche europee (Bartolacci et al., 2025). Il processo di integrazione dei fattori ESG, noto in letteratura come *green banking*, sta attirando l'attenzione di tutti gli attori economici e finanziari (Hummel et al., 2021). Nel contesto delle *community banks*, tra cui rientrano le BCC, il fenomeno del *green banking* rappresenta una questione importante che la letteratura dovrebbe analizzare in profondità (Bartolacci et al., 2025). Gyóri et al. (2021) dimostrano che le *community banks*, che per natura incorporano pratiche come la sostenibilità aziendale e l'inclusione sociale, siano strategicamente orientate all'integrazione dei fattori ESG nel MB. Le recenti evoluzioni del quadro normativo (EBA, 2025; Banca d'Italia, 2021; Reg. UE 2022/2453),

stanno conducendo le banche verso processi di “doppia materialità” attraverso i quali individuare le tematiche di sostenibilità rilevanti per le quali vanno fornite informazioni qualitative e quantitative sui rischi in generale (Allini et al., 2022), ma soprattutto sui rischi ESG (Angelini, 2022) e di integrarli come parte dei loro nuovi (e sostenibili) MB (La Torre, 2022). In tale direzione, il MBS è uno degli strumenti principali per garantire contemporaneamente benefici ambientali, sociali ed economici, rappresentando un quadro utile per creare un “cambiamento di sistema” nelle organizzazioni (Yip & Bocken 2018; Grijalvo & García-Wang, 2023). L’adozione di tali modelli consente alle imprese di generare profitti riducendo al contempo gli effetti negativi delle attività economiche sull’ambiente e sulla società (Nosratabadi et al., 2019). Il MBS può aiutare, inoltre, a comprendere ed analizzare il ruolo degli stakeholder nel processo di creazione di valore e a descrivere come un’organizzazione, anche per il tramite dei suoi dipendenti, considerati gli stakeholder interni più importanti (Freeman 1984), interagisce con il suo ecosistema (Fiore et al., 2020).

La promozione di uno sviluppo non solo economico, ma anche sociale e culturale è uno degli obiettivi primari delle BCC (Minto, 2016). Il loro stesso MB ruota attorno a principi quali “*la solidarietà, l’auto-miglioramento e la parità di trattamento*” (Jovanović et al., 2017). Una delle caratteristiche chiave del MB delle BCC è volgere la loro attenzione allo sviluppo sostenibile delle comunità (D’Onza et al., 2022), che trova concretezza nell’applicazione del principio della *governance* democratica (Migliorelli, 2018). Coccorese & Schaffer (2018) evidenziano come le BCC aiutino a mantenere le opportunità di lavoro nelle regioni remote e contribuiscano a garantire il sostentamento delle comunità. I fattori ESG delle attuali teorie della sostenibilità sono stati incorporati nelle BCC fin dalle loro origini (EACB, 2020). Tuttavia, la letteratura sembra aver dato poco spazio all’analisi del MBS delle BCC, nonostante dagli studi condotti emerga che nei MB di tali istituti si possano individuare diverse componenti della sostenibilità.

Si può notare come un ruolo funzionale ad accelerare e supportare i percorsi di transizione verso la sostenibilità è riconosciuto alle tecnologie digitali, le quali immergono le organizzazioni in un nuovo ambiente interconnesso e pervasivo (Mancini et al., 2023). Difatti, il MB delle BCC risente fortemente del progresso tecnologico e digitale, il quale offre molteplici opportunità per la fornitura di servizi a soci e clienti (McKillop et al., 2020). L’ingresso nel mercato di nuove tipologie di competitor (come le FinTech o le TechFin) rischia di ridurre progressivamente la tradizionale base di clienti delle banche, che ancora si concentrano sul territorio attraverso il presidio delle filiali. Tale minaccia si rivela più acuta nel contesto delle BCC, per le

quali l'importanza riconosciuta alla vasta rete di filiali decresce di fronte all'aumento dell'offerta digitalizzata di prodotti e servizi finanziari (Fernández Torres et al., 2019). Colamartino & Barone (2025) affermano che la digitalizzazione ha generato effetti complessi rispetto al declino delle filiali fisiche delle BCC italiane: da un lato, i servizi digitali bancari influenzano in modo significativo i livelli di deposito e di credito al consumo, dall'altro la presenza fisica delle filiali rimane cruciale per l'emissione di credito. La digitalizzazione dei servizi finanziari comporta anche la trasformazione delle relazioni bancarie, le quali essendo caratterizzate da servizi a distanza e *online banking*, diventano sempre più immediate (Gorlier et al., 2018), generando un impatto significativo sull'attività delle banche più piccole e radicate sul territorio, come le BCC. Inoltre, queste ultime dovranno tener conto dell'avvento delle tecnologie 4.0, le quali stanno rivoluzionando il mondo dell'intermediazione permettendo l'incorporazione di *robo-advisor*, la decentralizzazione della *blockchain* o lo sfruttamento dei *big data* (Chishti & Barberis, 2016).

Secondo Meyer (2018), le BCC saranno costrette ad adattare il loro MB al nuovo mondo *online*, pena la perdita di parti significative della loro attività, tenendo conto che l'interfaccia con il cliente è cambiata e cambierà ancora di più in futuro. Inoltre, la digitalizzazione consentirà di usufruire di forti economie di scala, in quanto un prodotto o un processo una volta digitalizzato, può essere esteso ad un numero maggiore di clienti rispetto al passato, senza significativi aumenti di costo. In particolare, nei gruppi bancari cooperativi, le economie di scala potrebbero essere realizzate centralizzando le attività di digitalizzazione, pianificazione e sviluppo (Meyer, 2018). Le BCC dovranno tenere conto anche del fattore culturale in termini di percezione della digitalizzazione da parte dei dipendenti, dei membri e dei clienti (Fernández Torres et al., 2019). Infine, per valutare il livello di digitalizzazione, le banche dovrebbero considerare anche l'assetto organizzativo interno, tra cui spicca il ruolo dei dipendenti, e i sistemi IT considerati input rilevanti su cui far leva per rimanere competitivi sul mercato (Schmidt et al., 2017).

3. Metodologia di ricerca

La presente ricerca si basa sull'analisi qualitativa di un singolo caso studio (Yin, 2003; Huberman, 2014). Secondo Leonard-Barton (1990, p. 249), *“a case study is a history of a past or current phenomenon, drawn from multiple sources of evidence. It can include data from direct observation and*

*systematic interviewing as well as from public and private archives*¹". Tale metodologia viene scelta quando l'indagine riguarda fenomeni complessi (Eisenhardt & Graebner, 2007), offrendo il vantaggio di ottenere informazioni non facili da intercettare ricorrendo ad un approccio quantitativo (Miles & Huberman, 1994). Pertanto, è stata ritenuta dagli autori la più adatta allo scopo della presente ricerca, la quale, come già osservato nell'introduzione, si propone di rispondere alle DR.

Nel caso di specie, si è scelto di adottare il metodo del *case-study* descrittivo (Yin, 2003) analizzando la manifestazione di un evento calato nel proprio contesto reale. Il caso studio preso a riferimento è la Banca di Credito Cooperativo Magna Grecia. La BCC Magna Grecia è un istituto di credito cooperativo italiano, che può contare su 12.500 soci, quasi 300 dipendenti e una rete di 40 sportelli per il presidio di 168 comuni localizzati in 3 regioni (Campania, Basilicata e Calabria) e 5 province (Salerno, Avellino, Potenza, Matera, Cosenza)². Nasce nel 2023 dalla fusione della BCC Buccino Comuni Cilentani e Banca 2021, due BCC dalla storia lunga ed importante come casse rurali di territorio. L'area geografica in cui essa opera è caratterizzata dalla forte presenza di PMI operanti soprattutto nei settori agricolo, turistico ed artigianale, per cui la territorialità gioca un ruolo fondamentale per lo sviluppo economico e sociale. La BCC Magna Grecia è parte di una rete più ampia di BCC in quanto aderente al Gruppo Bancario Cooperativo ICCREA che fornisce supporto e servizi condivisi. Tale istituto è *partner* di un progetto di dottorato dal titolo "*Il business model per la sostenibilità nelle imprese: profili operativi e di rendicontazione*" finanziato dalla Regione Basilicata e condotto dagli autori.

L'analisi del caso studio della BCC Magna Grecia è stata condotta tra il 2022³ ed il 2024, con l'obiettivo di individuare le caratteristiche del MB dell'istituto alla luce delle trasformazioni legate ai processi di sostenibilità e digitalizzazione. In linea con l'approccio del caso studio, che suggerisce la concatenazione di diverse fonti di dati, gli autori hanno ottenuto i dati primari attraverso le interviste e la somministrazione di questionari, tecniche ampia-

¹ Trad.: "uno studio di caso è una storia di un fenomeno passato o attuale, ricavata da più fonti di prova. Può includere dati provenienti da osservazioni dirette e interviste sistematiche, nonché da archivi pubblici e privati".

² Dato aggiornato ad Ottobre 2023.

³ Il presente studio si è sviluppato durante il primo anno di ricerche (2022) a partire dall'analisi della Banca 2021, estendendo per gli anni successivi l'analisi alla BCC Magna Grecia post-fusione.

mente utilizzate e particolarmente indicate negli studi di caso singolo, soprattutto per approfondire aspetti qualitativi e contestuali (Yin, 2009), ed i dati secondari attraverso l'osservazione diretta e l'analisi documentale.

Secondo Yin (2009) una delle fonti più importanti di informazione sui casi di studio è l'intervista, la quale è individuabile come una conversazione guidata basata su un flusso di domande che persegue una linea d'indagine fluida (Rubin & Rubin, 1995). Essa può svolgersi in un arco temporale più o meno prolungato, non necessariamente esauribile in una sola seduta (Yin, 2009). Al fine di rispondere alla DR (1), gli autori hanno intervistato il Direttore Generale (DG), il Responsabile della Pianificazione Strategica e del Controllo di Gestione e ESG Ambassador (ESG A), nonché il Responsabile delle Aree Territoriali (RAT), tre figure di vertice dell'istituto impegnate nello sviluppo delle politiche aziendali legate ai processi di sostenibilità e digitalizzazione. Ogni intervista ha avuto una durata di circa due ore ed è stata condotta a partire da Marzo 2024. Gli autori hanno condotto le interviste ricorrendo a domande semi-strutturate, così da consentire di analizzare il punto di vista degli addetti ai lavori su come i profili della sostenibilità e della digitalizzazione abbiano modificato le singole dimensioni del MBC di BCC Magna Grecia. Ciascuna domanda ha riguardato una specifica dimensione del MBC, in particolare è stato richiesto di fornire una descrizione degli impatti che la sostenibilità e la digitalizzazione hanno prodotto su ogni elemento specifico del MB. Le interviste sono state registrate e poi trascritte per l'analisi (Caldarelli et al., 2016).

La formulazione del questionario è stata ideata e rielaborata a partire dalla letteratura precedente (Filgeiras et al., 2024; Kitsios et al., 2021), al fine di rispondere alla DR (2). Il questionario si compone di un totale di 55 domande, suddivise in tre parti distinte. La Parte I riguarda l'analisi del profilo dei soggetti intervistati, composta da 5 domande di natura sociodemografica. La Parte II comprende 30 domande relative alla percezione della TT nel settore bancario cooperativo. La Parte III, composta da 20 domande, valuta la percezione della digitalizzazione nei luoghi di lavoro, al fine di far emergere gli eventuali punti di forza e di debolezza offerti dalle tecnologie. In particolare, è stato chiesto ai partecipanti di esprimere le loro risposte utilizzando una scala *Likert* a cinque punti, dove 1 significa "fortemente in disaccordo" e 5 significa "fortemente d'accordo". Il questionario è stato somministrato *online* tramite la piattaforma *Google Moduli* nel corso del 2024 a tutti i dipendenti di BCC Magna Grecia. Le risposte sono state raccolte ed elaborate in forma anonima. L'osservazione diretta ha consentito agli autori di corroborare le informazioni derivanti dalle fonti primarie dell'indagine. In particolare, gli autori hanno partecipato ad occasioni di *meeting* tra il personale

interno dell'istituto, incontri formativi e di sensibilizzazione aperti al pubblico, oltre a riunioni di *briefing* tra l'organizzazione e i ricercatori.

Attraverso l'analisi documentale, gli autori hanno consultato il sito web, i social media e differenti tipologie di report aziendali. La BCC Magna Grecia, in quanto aderente al Gruppo ICCREA, rendiconta le attività e le strategie sostenibili per il tramite della Capogruppo. Per tale ragione i documenti analizzati sono: il Piano di Sostenibilità 2022-2024, la Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario 2023, la Politica di Gruppo in materia di Sostenibilità e la Carta degli Impegni. La consultazione di tali documenti ha avuto ad oggetto l'analisi di aspetti, caratteristiche ed informazioni della TT connesse ai nove elementi del MBC.

L'uso di fonti diverse ha permesso di verificare la triangolazione dei dati (Stake, 1995), al fine di corroborare i risultati emergenti ed evitare incongruenze (Miles & Huberman, 1994). La fase di elaborazione dei dati ha seguito un approccio iterativo, il quale ha previsto un confronto tra le analisi effettuate da ogni componente del gruppo di ricerca, garantendo anche l'*investigator triangulation* (Yin, 2009).

4. Risultati e Discussione

Nel sistema bancario italiano le BCC svolgono un ruolo fondamentale grazie alla loro capillare distribuzione sul territorio, talvolta anche come unico istituto finanziario della comunità (Caldarelli et al., 2016). In tale contesto, si inserisce l'esperienza della BCC Magna Grecia (BCC MG), una banca di comunità del Mezzogiorno d'Italia, che rappresenta un caso emblematico di rinnovamento strategico ed operativo, capace di coniugare l'esigenza di prossimità territoriale con l'innovazione tecnologica, senza disattendere i tradizionali principi cooperativi. La rilevanza del MB nel processo di pianificazione strategica è stata confermata dal DG di BCC MG, il quale durante l'intervista ha sottolineato, a più riprese, l'importanza che il MB riveste nel garantire lo sviluppo dei sistemi infrastrutturali e nel consolidare la relazione di fiducia con la clientela. L'analisi condotta ha consentito agli autori di mappare le caratteristiche del MB della BCC MG attraverso i 9 blocchi del MBC in una prospettiva evolutiva connessa alla TT (vedi Tabella 2).

Dalle interviste emerge che, gli aspetti della sostenibilità e della digitalizzazione sono considerati opportunità da cogliere non solo per rimanere competitivi sul mercato, ma soprattutto per rispondere alle nuove abitudini di consumo della clientela. Negli ultimi anni, secondo il DG, le politiche appli-

cate ai *segmenti di clientela* di BCC MG stanno cambiando in modo significativo, puntando soprattutto alle nuove generazioni. Tale cambiamento è dovuto principalmente alla digitalizzazione, la quale ha influenzato il modello distributivo dell'istituto, che da un modello tradizionale di presidio territoriale mira a diventare un modello digitale innovativo. Tali aspetti caratterizzano la *relazione con i clienti*, la cui gestione richiede, da un lato, di garantire servizi bancari *smart*, veloci e usufruibili anche a distanza e dall'altro, di sviluppare relazioni di fiducia con i clienti. Inoltre, uno dei tratti distintivi dell'istituto, come sancito anche dalla Carta dei Valori agli art. 1 e 2, è operare ponendo al centro la persona. L'ESG Ambassador conferma che l'obiettivo è soddisfare i bisogni finanziari di soci e clienti, creando valore per la comunità locale di riferimento. A tal fine, BCC MG nell'identificare i *canali* distributivi di prodotti e servizi, impiega una strategia multicanale che combina gli innovativi strumenti digitali, con le attività consulenziali svolte in filiale. Tra i principali canali digitali di cui dispone BCC MG si rinvencono: il sistema di *relax banking*, che offre operazioni sia informative che dispositive (circa il 42% delle operazioni avviene attraverso l'utilizzo di tale servizio); gli ATM evoluti e CSA che integrano le funzioni degli ATM tradizionali con una pluralità di operazioni eseguibili (28%⁴). L'attività consulenziale permane un'attività che BCC MG eroga esclusivamente mediante l'incontro diretto in filiale e che viene considerata dal DG un elemento di vantaggio competitivo. La BCC MG monitora periodicamente l'andamento dell'utilizzo delle tecnologie digitali grazie al supporto della Capogruppo, con specifiche iniziative che hanno l'obiettivo di promuovere una cultura dell'innovazione aperta, in linea con quanto affermato da Fernández Torres et al. (2019). Tra i *partner chiave*, BCC MG identifica la Capogruppo, che svolge un ruolo fondamentale nell'implementazione delle politiche di sostenibilità e digitalizzazione, nel creare economie di scala, nella definizione del portafoglio prodotti, nella funzione di controllo e di *compliance* alle normative. Tra gli altri partner si rinvencono, invece, gli ordini professionali, le associazioni non profit e le amministrazioni locali, insieme alle quali BCC MG promuove iniziative di sviluppo culturale e sociale. Le *attività chiave* che caratterizzano il MB di BCC MG riguardano i processi infrastrutturali, la reingegnerizzazione dei prodotti e dei processi, l'attività di consulenza al cliente ed il sistema dei controlli. Gli investimenti nei processi infrastrutturali sono volti a sostenere la digitalizzazione dell'istituto, per innovare il mo-

⁴ I dati sono riferiti a Marzo 2024. Si precisa che il restante 30% attiene alle attività di sportello.

dello distributivo. La reingegnerizzazione è finalizzata a rispondere in maniera più flessibile e proattiva ai bisogni emergenti della clientela. La consulenza, invece, assume un carattere strategico, configurandosi come elemento distintivo e leva di fidelizzazione. Infine, il rafforzamento del sistema dei controlli dei profili di rischio è svolto con il supporto della Capogruppo. Tra le *risorse chiave* un ruolo centrale è riconosciuto alle risorse umane. L'ESG Ambassador dichiara che la progressiva diffusione dei nuovi strumenti digitali produce impatti sulla rideterminazione dei compiti dei dipendenti. Al fine di estendere le potenzialità digitali a tutti i clienti, è necessario sistematizzare ed uniformare l'approccio dei Gestori della Clientela che, da un lato, agiranno per garantire il massimo utilizzo delle tecnologie digitali e, dall'altro, recupereranno tempo da dedicare allo sviluppo commerciale. Difatti, il DG ritiene la formazione del personale un *asset* centrale da considerare in sede di definizione delle strategie aziendali.

Tabella 2 – Il Modello di Business Canvas della BCC Magna Grecia

PARTNER CHIAVE	ATTIVITÀ CHIAVE	PROPOSTA DI VALORE	RELAZIONE CON I CLIENTI	SEGMENTI DI CLIENTELA
<ul style="list-style-type: none"> • Gruppo ICCREA • Stakeholder locali • Ordini professionali • Associazioni no profit • Amministrazioni pubbliche locali 	<ul style="list-style-type: none"> • Processi infrastrutturali • Reingegnerizzazione dei processi • Erogazione del credito • Consulenza finanziaria personalizzata • Sistema dei controlli dei sistemi di rischi • Ampliamento di prodotti e servizi guidate dalle iniziative della Capogruppo 	<ul style="list-style-type: none"> • Creare valore per le giovani generazioni • Integrazione tra filiali fisiche e canali digitali • Servizi personalizzati (tailor-made) • Accesso al credito anche per microimprese • Supporto alla sostenibilità (ESG) • Prossimità territoriale e conoscenza del contesto locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Carattere affettivo della relazione • Fare rete con il cliente-socio al di là del localismo • Coinvolgimento attivo dei soci-clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Clienti Business PMI e microimprese • Nuove Generazioni • Clienti private (con patrimoni elevati) • Famiglie produttrici (ditte individuali)

RISORSE CHIAVE	CANALI
<ul style="list-style-type: none"> • Risorse umane e formazione • Risorse infrastrutturali • Accesso alle risorse del Gruppo ICCREA • Sistema informativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sportello fisico e filiali territoriali • Canali digitali integrati (home banking, app, strumenti a distanza)
STRUTTURA DEI COSTI	FLUSSI DI ENTRATE
<ul style="list-style-type: none"> • Investimenti in digitalizzazione e tecnologia. • Costi di formazione interna. • Costi per campagne e attività consulenziali. • Presidio fisico del territorio (filiali). • Costi di compliance normativa (es. KPI e GAR). 	<ul style="list-style-type: none"> • Margini da servizi bancari e prodotti finanziari. • Commissioni su consulenze e prodotti ESG. • Attività creditizie verso imprese e famiglie.

Fonte: Elaborazione a cura degli autori

Da tutte le interviste condotte emerge che l'istituto definisce ogni elemento del MBC in funzione della *proposta di valore*. In particolare, BCC MG punta a generare valore aggiunto per i giovani e per i propri clienti, offrendo un pacchetto di prodotti e servizi personalizzato e impegnandosi attivamente nel riconoscere e anticipare esigenze latenti, bilanciandole con quelle dell'istituto. Il DG individua come attività *core* del loro MB l'erogazione del credito alle microimprese, che costituisce anche una fonte di vantaggio competitivo, poiché queste particolari PMI non trovano facilmente supporto finanziario nelle banche tradizionali. Le altre attività che contribuiscono alla creazione di valore sono: le attività di *assurance*, le quali hanno un ruolo determinante nel salvaguardare le aziende dai rischi operativi e di mercato, le attività di credito al consumo legate al segmento di clientela *private*, ed infine le attività di *leasing* che portano BCC MG ad essere la prima banca del Gruppo ICCREA per numero di contratti stipulati. Infine, secondo gli intervistati, ogni modifica alla proposta di valore incide sulla struttura dei costi e sui flussi di ricavi. Nel ciclo di pianificazione strategica 2024-2026, la Banca ha definito un target di prodotti allineati alla tassonomia europea, rendicontabili ai fini del calcolo del GAR (Green Asset Ratio), un indicatore

che misura la componente degli attivi allineata al Regolamento UE. Tali prodotti hanno lo scopo di dare attuazione al “Programma ESG-Sostenibilità” attivato dal Gruppo ICCREA, e sono pensati per agevolare la transizione green di privati ed imprese. Analizzando gli effetti economici e finanziari delle pratiche di sostenibilità e digitalizzazione in termini di Key Performance Indicator (KPI), il DG afferma che, se da un lato, il livello degli indicatori “*taxonomy aligned*” fissati dalla Capogruppo rappresenta ancora una sfida (l’obiettivo è quello di avere almeno il 5% degli *asset* e dell’erogazione del credito in prodotti allineati alla tassonomia), dall’altro l’ampliamento dell’offerta di prodotti e servizi digitali ha incrementato il flusso di ricavi, aumentando il numero di servizi e prodotti richiesti dalla clientela, come si evince dall’aumento dell’indice di *Cross Selling*⁵.

Sulla base di tali risultati, l’adozione di un MB si è dimostrato essere utile per comprendere il processo di creazione di valore e per descrivere come un’organizzazione interagisce con il proprio ecosistema (Fiore et al., 2020), considerando soprattutto le relazioni con i propri stakeholder, primi fra tutti i dipendenti (Freeman, 1984), centrali in tale processo (Haslam et al., 2015). Al fine di indagare il grado di percezione delle tematiche oggetto della TT (DR2), gli autori hanno somministrato il questionario a tutti i dipendenti di BCC MG, raggiungendo un tasso di risposta pari al 55%.

Nella Parte I del questionario, gli autori hanno elaborato i dati relativi al profilo sociodemografico dei soggetti intervistati (vedi Tabella 3), nonché al ruolo ricoperto nell’organizzazione e alla durata dell’impiego prestato. I dati mostrano che il 68% degli intervistati appartiene al genere maschile, risultando il genere preponderante all’interno del campione. Il 64,9% dei soggetti rientra nella fascia d’età compresa tra 35 e 55 anni, mentre il 28,1% è over 56. Il 38,6% dei soggetti intervistati possiede una laurea, di cui solo il 7% dichiara di avere una specializzazione *post-lauream*. Dall’analisi del ruolo ricoperto nell’istituto dai rispondenti, si evince che hanno partecipato all’indagine dipendenti di vario livello, riconducibili generalmente a due categorie. In particolare, il 55% dei rispondenti ha un profilo da impiegato, come ad esempio l’operatore di sportello, l’addetto alla contabilità e l’addetto al cost management. Il restante 45% riguarda coloro che hanno un ruolo da responsabile. Inoltre, la struttura del personale appare consolidata, in quanto l’87,7% dei dipendenti lavora da più di 10 anni presso BCC MG.

⁵ L’indice di *Cross Selling* rappresenta il numero medio di prodotti aggiuntivi associati a ciascun conto corrente di un cliente già acquisito.

Tabella 3 – Parte I: Profilo del soggetto intervistato

VARIABILE		%
Genere	Maschile	68
	Femminile	32
Età	18-35 anni	7
	35-55 anni	64,9
	Over 56	28,1
Livello di Istruzione	Diploma	54,4
	Laurea	38,6
	Specializzazione post-lauream	7
Durata dell'impiego prestato	Meno di 1 anno	3,5
	Tra 1 e 5 anni	8,8
	Più di 10 anni	87,7

Fonte: adattato da Filgueiras et al. (2024)

I risultati del sondaggio (Tabelle 4 e 5 – www.sidrea.it/business-model-banche-credito) mostrano che circa il 60% del campione riconosce che la sostenibilità abbia 3 pilastri essenziali: ambiente, economia e società. L'idea secondo cui le filiali bancarie debbano incoraggiare la sostenibilità tramite politiche ed azioni specifiche (in media si raggiunge un punteggio 4,69 su 5) sembra essere largamente condivisa. L'osservazione diretta in azienda conferma l'attenzione e l'impegno verso tali temi. Difatti, gli autori hanno assistito a riunioni nelle quali i manager in fase di definizione delle scelte strategiche sostenibili hanno discusso dell'adozione di pratiche concrete quali, ad esempio, la rinuncia al cartaceo e la dematerializzazione dei documenti. Più del 90% dei rispondenti ritiene che le pratiche sostenibili siano di facile implementazione nell'organizzazione. Inoltre, l'80% dei dipendenti conosce e reputa eccellenti i piani di sostenibilità della propria banca. La sostenibilità è, pertanto, un aspetto conosciuto e condiviso dai membri dell'organizzazione, da cui emerge la consapevolezza che essa sia un elemento essenziale per lo sviluppo aziendale delle BCC, come confermato dagli organi di vertice e dalla letteratura precedente (Minto, 2016).

I risultati emersi dal questionario dimostrano come le nuove tecnologie digitali possano contribuire ad aumentare la sicurezza delle operazioni bancarie (in media si raggiunge un punteggio 4,54 su 5), rendendo i dipendenti più preparati a fronteggiare le nuove esigenze (in media si raggiunge un pun-

teggio 3,77 su 5). Inoltre, l'adozione di strumenti tecnologici potrebbe impattare anche in termini ambientali e sociali (Mancini et al., 2023). Circa il 90% dei rispondenti associa le tecnologie ad un migliore utilizzo delle risorse naturali, ad una corretta gestione dei rifiuti e ad un notevole risparmio di carta. Tuttavia, il 46,7% dei rispondenti è abbastanza d'accordo nel ritenere che, con la diffusione della tecnologia, la parte di società con scarse competenze digitali rischi di non accedere al mondo bancario. Infine, i dipendenti mostrano pareri concordi nel ritenere che la diffusione delle nuove tecnologie renda, nel complesso, più agevole, più efficiente e più produttivo il proprio impiego, sebbene ciascuno affronti tempistiche e modalità di apprendimento diverse per l'utilizzo dei nuovi strumenti digitali.

I pareri espressi nel questionario trovano validazione nelle considerazioni effettuate dal direttore e dai responsabili, secondo cui l'impatto della digitalizzazione sulle mansioni è maggiormente visibile nella rideterminazione dei compiti dei dipendenti.

5. Conclusioni

La presente ricerca ha lo scopo di comprendere come, nel contesto della TT, i fenomeni della sostenibilità e della digitalizzazione siano in grado di far evolvere il sistema di creazione, proposta e cattura del valore delle BCC. In particolare, la ricerca, da un lato, è volta ad indagare la presenza nel MB delle BCC di elementi di sostenibilità e dall'altro, punta ad approfondire se e come l'avvento della digitalizzazione ne condizioni le strutture, i processi e i sistemi consentendo al contempo, di preservare la loro tipica funzione sociale e territoriale. A tal fine, la ricerca viene condotta impiegando una metodologia di tipo qualitativo, basata sull'analisi di un singolo caso studio, la BCC Magna Grecia, attraverso la somministrazione di interviste ai vertici dell'istituto e di questionari al personale dipendente.

I risultati dell'analisi mostrano che l'evoluzione del MB, volta ad integrare gli aspetti della sostenibilità e della digitalizzazione, è un elemento contemplato anche dalla *governance* della BCC MG. In particolare, emerge che gli aspetti della sostenibilità e della digitalizzazione sono conosciuti e condivisi da tutti i membri dell'organizzazione. I risultati del presente studio, in accordo con quanto sostenuto da D'Onza et al., (2022), confermano che la trasformazione del MB della BCC MG è concretamente incentrata sulle nuove aspettative della clientela, le quali richiedono un nuovo slancio nell'organizzazione e nella cultura della banca. D'altro canto, i dipendenti della BCC Magna Grecia considerano la tecnologia uno strumento valido anche

per perseguire la sostenibilità ambientale, mentre dipendenti e manager sono concordi nel ritenere che l'utilizzo della tecnologia potrebbe rappresentare una minaccia per lo sviluppo della sostenibilità sociale. A tal fine il presidio delle filiali continua a rivestire un ruolo centrale nel MBB della BCC Magna Grecia.

Il presente lavoro fornisce diversi contributi, sia teorici che pratici. Il caso studio BCC Magna Grecia rappresenta un esempio tangibile di come le banche cooperative possano integrare innovazioni digitali e pratiche sostenibili per affrontare le sfide economiche ed ambientali contemporanee. I risultati offrono una proposta di MBB sostenibile e digitale, che integra anche la prospettiva degli stakeholder, le cui caratteristiche potrebbero essere replicabili per altre BCC. Da un punto di vista accademico, l'analisi del MB della BCC Magna Grecia arricchisce il dibattito presente in letteratura, popolandolo un filone di ricerca che nonostante mostri un interesse crescente per quanto concerne il contesto bancario, risulta essere poco esplorato nel caso delle BCC. Da un punto di vista manageriale, i risultati della ricerca potrebbero insegnare alla *governance* delle BCC italiane una chiave di lettura utile, in quanto forniscono spunti di riflessione impiegabili in fase di pianificazione strategica, tali da consentire un'evoluzione sostenibile e digitale del proprio MB.

Il lavoro non risulta privo di limitazioni. In particolare, l'analisi di un singolo caso studio potrebbe non permettere una generalizzazione dei risultati ottenuti nelle aziende che operano nello stesso settore, sebbene tale metodologia sia la più adatta a consentire una comprensione ampia ed approfondita del fenomeno analizzato (Yin, 2003). Tuttavia, considerando che la BCC Magna Grecia aderisce al gruppo bancario ICCREA, il quale supporta ed indirizza le attività legate alla gestione della sostenibilità ed allo sviluppo delle tecnologie digitali, gli autori ritengono che i risultati della ricerca possano essere estesi anche ad altri istituti aderenti al medesimo circuito. Tale considerazione potrà costituire un valido spunto di riflessione per consentire un ampliamento futuro del lavoro di ricerca.

Riferimenti bibliografici

- Agostino, M., Ruberto, S., & Trivieri, F. (2023). The role of local institutions in cooperative banks' efficiency. The case of Italy. *International Review of Economics & Finance*, 84, pp. 84-103.
- Al Hammadi, T., & Nobanee, H. (2019). *Fintech and sustainability: a mini-review*. Available at SSRN 3500873.
- Allini, A., Prisco, M., Maffei, M., & Casciello, R. (2022). The national culture as a determinant of ERM quality: Empirical evidence in the European banking context. *Management Control*, 1, pp. 79-102.

- Angelini, P. (2022). *I rischi finanziari posti dai cambiamenti climatici: carenze informative e piani di transizione*.
- Arner, D. W., Buckley, R. P., Zetsche, D. A., & Veidt, R. (2020). Sustainability, FinTech and financial inclusion. *European Business Organization Law Review*, 21, pp. 7-35.
- Ayadi, R., & De Groen, W. (2014). *Banking business models monitor 2014: Europe*.
- Ayadi, R., Bongini, P., Casu, B., & Cucinelli, D. (2021). Bank business model migrations in Europe: Determinants and effects. *British Journal of Management*, 32(4), pp. 1007-1026.
- Ayadi, R., Bongini, P., Casu, B., & Cucinelli, D. (2025). The origin of financial instability and systemic risk: Do bank business models matter?. *Journal of Financial Stability*, 78, 101403.
- Ayadi, R., Challita, S., & Cucinelli, D. (2023). Cooperative banks, business models and efficiency: a stochastic frontier approach analysis. *Annals of Operations Research*, pp. 1-43.
- Badunenko, O., Kumbhakar, S. C., & Lozano-Vivas, A. (2021). Achieving a sustainable cost-efficient business model in banking: The case of European commercial banks. *European Journal of Operational Research*, 293(2), pp. 773-785.
- Banca d'Italia (2021). *Aspettative di vigilanza sui rischi climatici e ambientali. 2021*.
- Barbu, T. C., & Boitan, I. A. (2019). Cooperative banks' business model at the crossroads between financial performance and societal involvement. *Ekonomický časopis*, 67(2), pp. 157-174.
- Bartolacci, F., Cardoni, A., & Soverchia, M. (2025). The Integration of ESG Issues in Community Banking: Contextual Factors and Strategic Managerial Perceptions. In *Environmental, Social, Governance (ESG) Risk, Performance, Monitoring* (pp. 683-703). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Bathmanathan, V., & Hironaka, C. (2016, March). Sustainability and business: what is green corporate image?. *IOP conference series: earth and environmental science*, 32(1), 012049. IOP Publishing.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, pp. 42-56.
- Bollas Araya, H. M., Seguí Mas, E., & Polo Garrido, F. (2014). Sustainability reporting in European cooperative banks: An exploratory analysis. *IOP conference series: earth and environmental science*, 32(1), 012049. IOP Publishing.
- Brandão, I. D. F., Diógenes, A. S. M., & Abreu, M. C. S. D. (2017). Value allocation to stakeholder employees and its effect on the competitiveness of the banking sector. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, pp. 161-179.
- Broccardo, E., Coller, G., & Erzegovesi, L. (2019). The quest for a sustainable social finance business model: is peer-to-peer lending the legitimate heir to cooperative banking?. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, pp. 1-20.
- Caldarelli, A., Fiondella, C., Maffei, M., & Zagaria, C. (2016). Managing risk in credit cooperative banks: Lessons from a case study. *Management Accounting Research*, 32, pp. 1-15.
- Castelló, E., & Trias, C. (2015). Cooperatives and Savings Banks in the European Economic Area: a Strategic Vision for the Future. *Boletín de Estudios Económicos*, 70, pp. 555-570.
- Castelló, E., Carlos, T., & Alberto, A. (2018). *Europe's cooperative banking models* (Revised edition). European Economic and Social Committee. -- [https://data.europa.eu/doi/10,2864,954344](https://data.europa.eu/doi/10.2864.954344).

- Casu, B., & Girardone, C. (2025). From deregulation to the twin transition: exploring banking strategies for sustainability and digitalisation. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 15(1-2), pp. 139-163.
- Cernov, M., & Urbano, T. (2018). *Identification of EU bank business models: a novel approach to classifying banks in the EU regulatory framework* (No. 2). EBA Staff Paper Series.
- Chen, J. C., & Roberts, R. W. (2010). Toward a more coherent understanding of the organization-society relationship: A theoretical consideration for social and environmental accounting research. *Journal of business ethics*, 97, pp. 651-665.
- Chen, M., & Wang, C. (2024). How business model innovation facilitates microcredit in balancing social mission with commercial performance-evidence from local commercial banks. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123287
- Chishti, S., & Barberis, J. (2016). *The Fintech book: The financial technology handbook for investors, entrepreneurs and visionaries*. John Wiley & Sons.
- Coccorese, P., & Shaffer, S. (2018). *Cooperative banks and local economic growth*.
- Colamartino, C., & Barone, M. (2025). *Can cooperative banks maintain local engagement amidst digital transformation? Evidence from Italy*. *Digital Finance*, pp. 1-25.
- Cristiano, E., & Ferraro, O. (2022). *Le BCC e l'informativa non finanziaria: dalla rendicontazione volontaria alla dichiarazione non finanziaria: il caso Gruppo ICCREA*.
- D'Onza, G., Formisano, V., Landi, A., & Modena, M. (2022). Il credito cooperativo: modello di business, Governance e Sostenibilità. Position Paper AIDEA, 30 novembre, pp. 1-30.
- EACB (2020). *Co-operative banks' engagement to green and sustainable finance*.
- EBA (2025). *Final report on guidelines on the management of ESG risks, EBA/GL/2025/01*.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 25-32.
- Farnè, M., & Vouldis, A. T. (2021). Banks' business models in the euro area: a cluster analysis in high dimensions. *Annals of Operations Research*, 305(1), pp. 23-57.
- Fernández Torres, Y., Gutiérrez Fernández, M., & Palomo Zurdo, R. (2019). *¿Cómo percibe la banca cooperativa el impacto de la transformación digital?*.
- Ferraro, O., Cristiano, E., & Veltri, S. (2024). The quality of voluntary sustainability reports in the Italian cooperative credit banks. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 12(1), 100230.
- Filgueiras, I. F. L. V., Melo, F. J. C. D., Guimaraes Junior, D. S., Barbosa, A. A. L., Sobral, E. F. M., & Vital Junior, S. A. (2024). Evaluation of the Benefits Generated by Sustainability 4.0: A Study of the Perception of Banking Sector Customers. *Sustainability*, 16(6), 2580.
- Fiordelisi, F., & Mare, D. S. (2014). Competition and financial stability in European cooperative banks. *Journal of international money and finance*, 45, pp. 1-16.
- Fiordelisi, F., Grimaldi, S., Lopez, J. S., Mazzilis, M. C., & Ricci, O. (2023). The beauty of being involved: The case of cooperative banks. *British Journal of Management*, 34(4), pp. 2290-2311.
- Fiore, M., Galati, A., Gołębiewski, J., & Drejerska, N. (2020). Stakeholders' involvement in establishing sustainable business models: The case of Polish dairy cooperatives. *British Food Journal*, 122(5), pp. 1671-1691.
- Fonteyne, W. (2007). *Cooperative banks in Europe-policy issues*.
- Francioli, F. (2018). Strategic performance management systems in Italian banks: a research note. *Management Control*, 2, pp. 155-178.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*.

- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of business ethics*, 166(1), pp. 3-18.
- Gorlier, T., Michel, G., & Zeitoun, V. (2018). *The new paradigm of digital proximity for cooperative banks. New Cooperative Banking in Europe: Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, pp. 163-181.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, auditing & accountability journal*, 8(2), pp. 47-77.
- Grijalvo, M., & García-Wang, C. (2023). Sustainable business model for climate finance. Key drivers for the commercial banking sector. *Journal of Business Research*, 155, 113446.
- Györi, Z., Khan, Y., & Szegedi, K. (2021). Business model and principles of a values-based bank – case study of MagNet Hungarian community bank. *Sustainability*, 13(16), 9239.
- Haslam, C., Tsitsianis, N., Andersson, T., & Gleadle, P. (2015). Accounting for business models: Increasing the visibility of stakeholders. *Journal of Business Models*, 3(1).
- Huberman, A. (2014). *Qualitative data analysis a methods sourcebook*.
- Hummel, K., Laun, U., & Krauss, A. (2021). Management of environmental and social risks and topics in the banking sector-An empirical investigation. *The British Accounting Review*, 53(1), 100921.
- Jovanović, T., Arnold, C., & Voigt, K. I. (2017). Cooperative banks in need of transition: The influence of Basel III on the business model of German cooperative credit institutions. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5(1), pp. 39-47.
- Kim, D., & McKillop, D. (2019). *Commercial Banks, Savings Banks, Cooperative Banks, and Credit Unions. The Oxford handbook of banking*, 321.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204.
- La Torre, M. (2022). Banche e finanza sostenibile: per un business model Esg-oriented. *Bancaria*, 5(Contributi), pp. 2-19.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization science*, 1(3), pp. 248-266.
- Mancini, D., Piedepalumbo, P., & Lavorato, D. (2023). Il contributo di Management Control alla ricerca su tecnologie digitali e sostenibilità. *Management Control*, 2, pp. 5-18.
- McKillop, D., French, D., Quinn, B., Sobiech, A. L., & Wilson, J. O. (2020). Cooperative financial institutions: A review of the literature. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101520.
- Meyer, E. (2018). *The new economic scenario and its impact on the cooperative banking business model. New Cooperative Banking in Europe: Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, pp. 29-45.
- Meyer, E. (2022). Profitability and Digitalisation: The Effects on Cooperative Banks and Their Governance. In *Contemporary Trends in European Cooperative Banking: Sustainability, Governance, Digital Transformation, and Health Crisis Response* (pp. 225-242). Cham: Springer International Publishing.
- Migliorelli, M. (2018). *Cooperative banking in Europe today: Conclusions. New Cooperative Banking in Europe: Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, pp. 231-242.
- Migliorelli, M., Migliorelli, M., & Weis. (2018). *New cooperative banking in Europe*. Palgrave Macmillan.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Minto, A. (2016). The spirit of the law over its letter: The role of culture and social norms in shielding cooperative banks from systemic shocks. *Law and Financial Markets Review*, 10(1), pp. 16-26.
- Modina, M. and Curcio, D. and Formisano, A. (2023), Mutuality in the credit business of the banking enterprise: the cooperative credit survey, *Sinergie Italian Journal of Management*, DOI: 10.7433/s122.2023.07.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Keivani, R., Ardabili, S., & Aram, F. (2019, September). State of the art survey of deep learning and machine learning models for smart cities and urban sustainability. In *International conference on global research and education* (pp. 228-238). Cham: Springer International Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*.
- San-Jose, L., Retolaza, J. L., & Lamarque, E. (2018). The social efficiency for sustainability: European cooperative banking analysis. *Sustainability*, 10(9), 3271.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International journal of innovation and sustainable development*, 6(2), pp. 95-119.
- Scheire, C., & De Maertelaere, S. (2009). *Banking to make a difference. A preliminary research paper on the business models of the founding member banks of the Global Alliance for Banking on Values*. Artevelde University College Gent, 4.
- Schmidt, J., Drews, P., & Schirmer, I. (2017). *Digitalization of the banking industry: A multiple stakeholder analysis on strategic alignment*.
- Stake, R. (1995). *Case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Trotta, A., Fiorentini, G., Strano, E., Fabbri, T., & Ioppoli, L. (2025). ESG Integration in Italian Cooperative Credit Banks: The Case of Mediocrati CCB. In *Advancing the SDGs in Developing and Emerging Economies: Volume I: Sustainable Development Pathways: Innovations, Practices, and Policies* (pp. 1-21). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Yildirim, A. C., & Erdil, E. (2024). The effect of Covid-19 on digital banking explored under business model approach. *Qualitative Research in Financial Markets*, 16(1), pp. 87-107.
- Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), pp. 359-386.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.
- Yip, A. W., & Bocken, N. M. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of cleaner production*, 174, pp. 150-169.
- Zott, C., & Amit, R. (2024). Business models and lean startup. *Journal of Management*, 50(8), pp. 3183-3201.