

Gruppo di Lavoro AIFIRM-APB: “Business Model e SREP”

Riunione del 22/06/18

Di seguito: BMA=Business Model Analysis, BM=Business Model

Nei BOX sono indicati i punti in discussione su cui convergere

Definizione di modello di business e metodologia della BMA

Esiste un primo e fondamentale tema definitorio che richiede di identificare un “lessico uniforme”: cosa si intende con l’espressione “BM”? Seguendo l’approccio della teoria dei modelli di business, elaborata dallo *strategic management*, il business model rappresenta l’insieme degli elementi, interni e esterni, e delle modalità con cui l’impresa crea valore in un contesto competitivo. Di conseguenza, per descrivere un modello di business, è necessario conoscere le sue componenti (distinguendo tra strategia vera e propria e organizzazione/ macchina operativa¹, etc) e capire il funzionamento del BM nelle singole aree di business/ combinazioni di aree di affari gestite dall’intera organizzazione. Questo comporta la necessità di comprendere non solo aspetti meramente quantitativi (ricavi, costi, rischi) ma anche aspetti di natura qualitativa (marketing, spinta all’innovazione, organizzazione etc), e quindi le interrelazioni tra fattori *tangible* e fattori *intangibile*.

Oggi sembrano affermarsi due punti di vista nella definizione del BM: da un lato quello del top management, forse più attento agli aspetti qualitativi per l’impatto che essi hanno su competitività e performance e, dall’altro lato, quello della vigilanza che guarda più direttamente a quelli quantitativi e precipuamente all’adeguatezza patrimoniale. Ma a prescindere dalla possibile diversa enfasi su redditività e stabilità, è evidentemente auspicabile che i punti di vista convergano. Fare chiarezza quindi su una condivisibile definizione del BM, delle variabili-componenti e delle metodologie di analisi è un passaggio utile e necessario per un proficuo rapporto tra banche e vigilanza ma anche a fini aziendali visto che il quadro di riferimento offerto dal BM è un utile strumento di governo e di coordinamento/controllo aziendale.

Le accennate diversità di approccio e di valutazione sono da ricondursi verosimilmente anche ad una situazione di incertezza collegata al fatto che lo SREP non dà una definizione di BM ma si limita ad indicare un’articolata serie (sostanzialmente un elenco senza commenti descrittivi) di variabili/componenti riassumibili nel quadro di riferimento del noto paradigma ASOP (noto perché in passato utilizzato dalla Vigilanza di Banca d’Italia) con il quale vengono valutate le coerenze tra le variabili Ambientali, Strategiche e Organizzative e le loro relazioni con le Performance.

Il principio della coerenza tra tali variabili e della loro adeguatezza (e delle relative sotto-variabili, il cui perimetro andrebbe definito tenuto conto della relatività dei fattori critici di successo spazio-temporali nelle diverse aree di business) suggerisce anche che il BM possa essere interpretato come “assetto strategico-organizzativo”, binomio che deve risultare coerente sia al proprio interno sia con l’ambiente di riferimento al fine di creare valore (performance) per la banca e per il mercato .

In questa prospettiva il rischio di sostenibilità del BM è il rischio economico imprenditoriale di non fare adeguati profitti e quindi di non remunerare in modo adeguato il capitale. Il rischio di sostenibilità può essere pertanto articolato in “rischio strategico” (grado di coerenza tra strategia e ambiente) e “rischio organizzativo” (grado di coerenza tra strategia e organizzazione). Un aspetto interessante da notare è che lo SREP prevede che sia valutata non solo la sostenibilità del BM attuale ma anche la sostenibilità della strategia (piano strategico a tre anni) con cui passare dal BM attuale al BM prospettico (sempre mantenendo condizioni di sostenibilità). Poiché la banca incontra propri rischi caratteristici (credito, tasso, liquidità, ecc.), l’enfasi è posta soprattutto sull’andamento delle componenti di ricavo in grado di coprire i costi operativi e

¹ È il funzionamento di quest’ultima che crea valore e il rischio incombe sulla capacità della macchina organizzativa di non saper conseguire il valore atteso.

quelli finanziari del BM, compresi i rischi caratteristici. Pertanto la BMA costituisce uno strumento di vigilanza per verificare la “vitalità prospettica” della banca sotto il profilo della capacità di autofinanziamento e di raccolta di capitale sul mercato in modo da adeguarsi ai requisiti di patrimonializzazione. Si deve pertanto concludere che la vigilanza non guarda solo all’adeguatezza patrimoniale per la copertura dei rischi caratteristici (stabilità) ma anche alla redditività (perché questa è pure condizione di stabilità).

Tuttavia, lo SREP non indica la metodologia per giungere a un giudizio sulla sostenibilità del BM e della strategia (attribuendo ad entrambi uno scoring) anche se fa intendere che il processo da seguire si basa sull’analisi delle relazioni tra le variabili del BM, valutando la loro coerenza, adeguatezza, funzionalità, oltre che l’attendibilità delle previsioni prospettiche e la capacità manageriale di implementazione (rischio di fattibilità e rischio di implementazione).

Si deve infine osservare che sul piano concettuale, ma anche su quello operativo, ogni BM si regge su una “business idea” (BI) e sulle sue modalità di implementazione. L’esplicitazione della BI costituisce un modo per rappresentare concettualmente il BM e per valutarne la coerenza/sostenibilità sul piano logico prima ancora che sul piano della sua profittabilità. Ciò richiede di tenere conto del contesto ambientale, della sua evoluzione, dell’evoluzione normativa e della concorrenza, e soprattutto delle nuove opportunità che provengono dalla domanda.

Primo punto: elaborare un lessico comune/ glossario di riferimento che crei uniformità terminologica?

Secondo punto: sviluppare un’analisi concettuale sul modello di business (gli “oggetti” che compongono il “macro-oggetto” BM)?

Terzo punto: contestualizzare i BM, approfondendo quali sono gli attuali modelli di business e le principali tendenze di mercato?

Valutazione dei rischi del BM

Dal punto di vista concettuale/teorico, sarebbe interessante strutturare un framework di definizione e analisi del rischio di modello di business (ISAAP – Internal Strategic Adequacy Assessment Process), strutturato in 2 filoni.

1) Definizione del rischio di BM

Per la definizione del rischio di modello di business/ di capacità di produrre reddito sono preliminarmente individuate alcune dimensioni di analisi:

- la definizione del rischio di modello di business;
- la natura e le caratteristiche del rischio;
- l’ambito: i confini, le relazioni e i rapporti di causa effetto con gli altri rischi, in particolare chiarendo eventuali sovrapposizioni con altri rischi;
- i profili di rischio:
 - *idiosincratico*, riguardante la stabilità della singola banca e di interesse principalmente per il management della stessa oppure *sistemico*, riguardante la stabilità del sistema e di interesse principalmente per i regulator (ad es., se tutte le banche ricorrono allo stesso BM, fosse anche il migliore, la biodiversità del sistema è bassa e il rischio sistemico alto)
 - *tecnico*, cioè vulnerabilità del BM rispetto ai fattori di rischio caratteristici/tecnici (credito, tasso, valuta, ecc.) oppure *strategico*, cioè vulnerabilità rispetto ai fattori di rischio strategici (cambiamenti strutturali del contesto: regulation, tecnologia, domanda della clientela, morfologia del sistema finanziario...);
 - di *formulazione*, che implica il confronto tra i diversi BM/cluster (qual è il BM migliore ?) oppure di *implementazione*, che implica il confronto tra le diverse banche che appartengono allo stesso BM/cluster (chi performa meglio all'interno dello stesso BM ? vedi il peer benchmarking della BCE coglie solo il secondo).

- i driver del rischio, classificabili in driver esterni (fattori di regolamentazione, fattori di innovazione tecnologica, variabili macroeconomiche, etc) e driver interni (qualità del processo di pianificazione, qualità obiettivi e organizzazione, risorse e skills,...);
- l'identificazione delle aree di rischio specifiche di ogni profilo (errate previsioni, processo mal fatto, assenza di controlli, problemi di implementazione, etc);
- gli impatti del rischio (modalità di manifestazione, possibili perdite conseguenti, sequenza/ cadenza temporale);
- i presidi di controllo e mitigazione (sistema di early warning e alert, flussi informativi, etc);
- i ruoli e le responsabilità;
- le fonti informative.

Su ciascuna di queste dimensioni, sarebbe interessante indagare cosa dice la teoria, le aspettative dei regulators, le practice prevalenti delle banche e l'orientamento (anche tramite questionario) del Gruppo di lavoro AIFRM.

2) Definizione dell'approccio metodologico alla valutazione del rischio di modello di business

Esistono metodi per la misurazione del BM risk? Andrebbero indagate le practice bancarie ed identificati e analizzati i fattori di rischio che incombono sul modello di business.

L'approccio che si potrebbe seguire in quest'ambito è quello di ricalcare le sezioni dello SREP sulla BMA (analisi di scenario, analisi di posizionamento, etc) sviluppando per ognuna di queste informazioni e strumenti.

Un assessment strutturato sul business model (ISAAP) oltre che per fini interni potrebbe rispondere alle principali challenge introdotte dallo SREP in tema di BMA, rappresentando una "query map" per essere preparati all'interazione con il regulator nello SREP: in banca, infatti, non necessariamente esiste un documento strutturato sul Business Model, ancorché la sua identificazione e la mappatura dei rischi a cui è esposto siano presenti in RAF/ ICAAP / Piano Strategico.

Quarto punto: sviluppare il framework di analisi ISAAP (Internal Strategic Adequacy Assessment Process) – un "manuale" che indirizza i comportamenti in ambito di valutazione del rischio di BM?

Quinto punto: esplicitare chiaramente la relazione tra attività relativamente nuove (preparazione all'interazione con il JST sulla BMA) e altre consolidate (ICAAP, RAF specialmente) in cui emerge – a diversi livelli di profondità – la strategia aziendale?

Sesto punto: elaborare un questionario (anonimo) da indirizzare ai partecipanti (anche a soggetti terzi?) al fine di formalizzare le esperienze delle banche nella definizione del modello di business e lo stato dell'arte nella adozione di metodologie di analisi e di misurazione del cd rischio strategico?

Identificazione di ruoli & responsabilità nel processo ISAAP

Dal momento che qualsiasi modello di riferimento (nel nostro caso, quello definitorio del Business Model e quello di valutazione del rischio) deve essere calato nella realtà, è indispensabile allocare i compiti, elaborando una descrizione delle attività organizzative e identificando – con le generalizzazioni del caso – quali compiti spettano a Risk Manager, Pianificatore, Controller, CFO, in funzione di ciò, quali strumenti e competenze devono avere.

Il risk manager deve affrontare il tema del rischio di redditività? E in tal caso fare challenge sullo "scenario atteso" (e non testare l'adeguatezza in condizioni di stress) per verificare la robustezza delle "assumption" e la "complexity and ambition" della strategia?

Settimo punto: definire ruoli e responsabilità nell'ambito del processo ISAAP?