

Commissione AIFIRM Business Model e SREP

Progetto di ricerca

ABSTRACT

Le tendenze in atto in ambito tecnologico, regolamentare e macroeconomico rendono cruciale la scelta del modello di business (BM) da parte della banca. In particolare, il regulator europeo ha introdotto nello SREP la Business Model Analysis (BMA), tesa a valutare sia la redditività di breve (viability) sia quella di lungo (sustainability) dei modelli di business adottati dalle banche.

Sebbene negli anni più recenti il numero di contributi che si focalizzano sul tema del business model bancario sia cresciuto, l'analisi a supporto di questa decisione strategica appare ancora lacunosa. Da un lato le metodologie di individuazione dei BM, basate pressochè esclusivamente su dati di bilancio, appaiono molto riduttive; dall'altro i rischi che vengono ricondotti ai BM e valutati sono quelli tecnici e sistemici, con esclusione di quello più propriamente strategico.

I limiti indicati rendono meno efficace la Business Model Analysis, la comprensione del BM, dei suoi punti di forza e debolezza, della sua esposizione al rischio strategico. Per contro, l'elaborazione di una metodologia più rigorosa ed efficace di analisi/valutazione della rischiosità dei BM amplierebbe e valorizzerebbe il ruolo della funzione di Risk Management e favorirebbe una sua più proficua collaborazione con la funzione di Pianificazione Strategica.

La presente ricerca si propone di contribuire a colmare questo gap conoscitivo. In particolare, un primo contributo consiste nell'individuazione dei BM attuali e potenzialmente prevedibili nel settore del banking, tenendo conto delle variabili strategiche e organizzative, oltre che di quelle economico-finanziarie. Un secondo contributo è rappresentato dall'elaborazione di una metodologia per l'analisi e la valutazione dei BM e della loro rischiosità, intesa come esposizione ai rischi tecnici, al rischio sistemico e soprattutto al rischio strategico. Un terzo contributo è dato dall'originalità dell'analisi che è condotta integrando i tradizionali metodi di indagine empirica di natura quantitativa con metodi in grado di cogliere anche aspetti di natura qualitativa.

RILEVANZA DEL TEMA

Il tema dei business model (BM) delle banche ha assunto grande importanza, a causa di una serie di fattori concomitanti:

- a) *L'innovazione tecnologica* apre la strada a nuove soluzioni produttive e distributive e più in generale a nuove modalità di fare banca (banca digitale, piattaforme aperte, Fintech). I suoi impatti sono radicali e la configurano come *disruptive innovation*, come tale destinata ad attaccare i modelli di business esistenti e potenzialmente a renderli obsoleti. Una delle caratteristiche della *disruptive innovation* è proprio quella di spostare il piano della competizione da quello delle tattiche commerciali, dei prodotti e delle scelte organizzative a quello dei modelli di business;

- b) *Lo scenario macroeconomico* già da qualche tempo conferma i tratti di un *new normal* caratterizzato da bassi livelli nella crescita economica, nell'inflazione e nei tassi di interesse. Tali fattori colpiscono con intensità variabile i diversi BM. Ad esempio, il retail banking tradizionale appare in chiara difficoltà: il margine di interesse si riduce; l'attività di lending subisce la crescente disintermediazione dei mercati nel caso delle PMI migliori (dal peer to peer lending ai mini-bond e ai PIR) e produce NPL negli altri casi;
- c) *La regolamentazione* genera un duplice effetto. Da un lato si fa più invasiva, pur restando "asimmetrica" (vedi la diversa valutazione della rischiosità dei prestiti e delle attività di livello 3); ciò esercita un crescente effetto di condizionamento sulla scelta e sulla performance dei BM. Dall'altro lato, da qualche tempo il regulator ha iniziato a vigilare in modo diretto sulla qualità (viabilità e sostenibilità) dei BM delle banche; si veda a tale proposito la BM analysis dello SREP europeo.

LETTERATURA ESISTENTE

A fronte dell'importanza assunta dal tema in oggetto, la letteratura esistente presenta molte lacune. Innanzitutto, la maggior parte degli studi empirici nel settore del banking classifica i BM attraverso tecniche statistiche di clustering in cui la base dati è di natura economico-finanziaria e contabile. Tipicamente si considerano come variabili di input voci o indici di composizione dello stato patrimoniale e del conto economico. Si ignorano invece le variabili di natura strategica, competitiva, organizzativa, tecnologica, anche perché "qualitative", difficilmente misurabili, prive di adeguata rappresentazione in bilancio. Il metodo descritto porta a individuare i BM in modo eccessivamente semplificato e aggregato. Di fatto, la letteratura non studia i BM, ma i "modelli di intermediazione" e si limita a distinguere tra retail banking, investment banking, wholesale banking, specialised banking, ecc..

Per fare solo un esempio, identificare come BM il retail banking significa: a) far coincidere, erroneamente, il concetto di modello di business con quello di settore/area strategica di affari; b) ignorare che all'interno di tale settore operano in realtà forme competitive molto diverse: banca cooperativa (BCC), banca specializzata (es. in mutui), banca locale (es. B. Passadore), Fintech, banca-rete (promotori), open banking, banca etica, banca universale, microcredito, banca-assicurazione, digital bank...

L'analisi dei BM individuati secondo il metodo descritto è basata sulla performance finanziaria: profitto, costi, rischiosità. Da quest'ultimo punto di vista, centrale soprattutto nell'ottica del regulator, si cerca di valutare l'esposizione dei diversi BM ai rischi tecnici (credito, mercato, liquidità) e al rischio sistemico (crisi economica, crisi di liquidità, crollo dei mercati). Inoltre, le analisi statistiche consentono di evidenziare che le determinanti della performance sono diverse a seconda del BM; ad esempio: margine di interesse nel caso del retail banking e andamento dell'indice di borsa nel caso dell'investment banking. In questo caso, la previsione sull'andamento futuro di tali determinanti permette di valutare la sostenibilità dei diversi modelli.

Tutte le analisi citate sono evidentemente utili, ma ignorano il vero "rischio strategico" dei BM, che ha invece a che vedere con profili quali: la validità delle ipotesi sottostanti la sua scelta, la capacità della banca di implementarlo in modo coerente, la sua vulnerabilità rispetto a particolari cambiamenti dello scenario competitivo (spostamenti della domanda, nuove tecnologie, ecc.), la

sua flessibilità nel cambiare per adattarsi a scenari imprevedibili, ecc.. Per fare un esempio, la comparsa del Fintech aumenta il rischio strategico incorso dal retail banking tradizionale, e questo anche nel caso in cui i rischi tecnici e quelli sistemici risultino bassi (cioè in un contesto in cui siano positive la performance attuale, l'andamento previsto dell'economia e dei mercati di borsa, la qualità del credito, la liquidità del mercato, ecc.).

Infine, gli studi analizzati portano a valutare il rischio del BM in generale, non quello della singola banca che appartiene a un determinato cluster. E' ovvio invece che esistono fattori idiosincratici e bank-specific (si pensi alla qualità dell'organizzazione) che incidono sul rischio di modello: differenti banche possono applicare lo stesso tipo di BM, ma con diversi livelli di coerenza ed efficacia. Spesso gli studi esistenti stimano tale componente idiosincratICA come distanza tra i valori di bilancio di una particolare banca e quelli medi del cluster di appartenenza (benchmarking). L'effettivo valore informativo di tale distanza dipende però, ad evidenza, dall'affidabilità dei criteri di composizione dei cluster.

In conclusione, vi sono ampi spazi per una ricerca sui BM nel settore del banking, che permetta di identificarli in maniera più corretta e di analizzarli in modo più approfondito.

OBIETTIVI DELLA RICERCA –

Alla luce delle considerazioni sopra riportate, la ricerca si propone due obiettivi:

1. Individuare i BM attuali e potenzialmente prevedibili nel settore del banking, tenendo conto delle variabili strategiche e organizzative, oltre che di quelle economico-finanziarie. Ciò non vuol dire rinunciare all'analisi quantitativa: gli elementi strategico-organizzativi possono infatti essere rappresentati da idonee variabili proxy, a loro volta utilizzate come input per applicare metodi di clusterizzazione avanzati (es. grafi e reti neurali);

2. Condurre una più approfondita analisi e valutazione dei BM così individuati, atta da un lato a porre in risalto le caratteristiche strategiche, competitive, di governance, organizzative ed economico-finanziarie che li qualificano, dall'altro a valutarne i rischi. Tale analisi andrebbe condotta secondo una metodologia innovativa che dia rigore, sistematicità e ripetibilità all'analisi. La rischiosità andrebbe stimata dal triplice punto di vista dell'esposizione ai rischi tecnici, al rischio sistemico e soprattutto al rischio strategico.

La valutazione del rischio strategico andrebbe articolata secondo diversi profili di analisi, ad esempio componenti e driver.

Per quanto riguarda le componenti del rischio complessivo:

- a) valutazione del rischio di modello, lo stesso per tutte le banche che adottano lo stesso BM;
- b) valutazione del rischio idiosincratICO, specifico della singola banca, che tiene conto di *come* essa applica il BM prescelto.

Per quanto riguarda le determinanti:

- a) vulnerabilità interna, derivante dall'inadeguatezza dei processi organizzativi di scelta del BM e delle strategie;

b) vulnerabilità esterna, derivante dall'esposizione del BM a un andamento sfavorevole delle variabili di contesto: GDP, livello e pendenza della curva dei tassi, debito sovrano, valute, mercati finanziari, cambiamenti demografici.