



Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers



Business Model e SREP: l'ISAAP

Marco Di Antonio,
Università di Genova

Convegno: «I nuovi orizzonti del Risk Management nella creazione del valore», Milano, 6 Dicembre 2018

CONTENUTI

Breve presentazione della ricerca «Business Model e SREP», condotta dal Gruppo di Lavoro congiunto Aifirm-APB



Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers



OBIETTIVI

Non rifondare la scienza...

ma farvi compilare il questionario !

TUTTO NASCE DALLA BMA DEL REGULATOR...

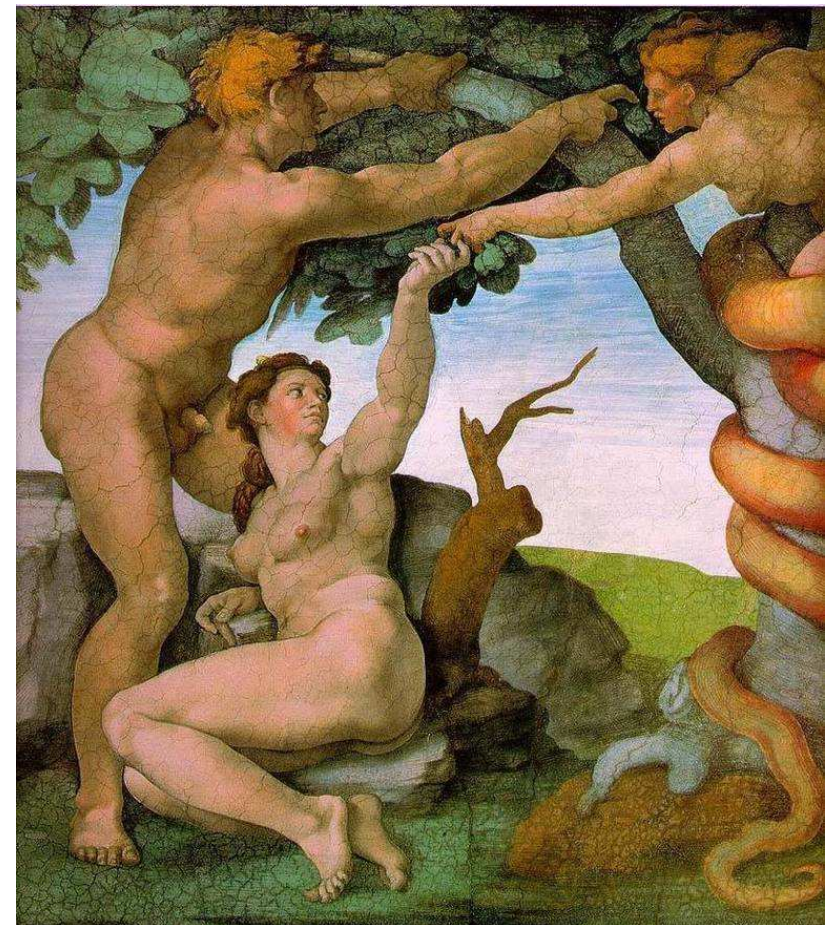


Che costringe le banche:

- ad avere maggiore consapevolezza:
 - a) dell'importanza della «qualità» del proprio BM per sopravvivere e conseguire il successo negli attuali contesti competitivi
 - b) dell'importanza di un'attenta analisi e gestione del «rischio» associato a un BM mal disegnato o mal realizzato
- a dotarsi a tali fini di idonei processi organizzativi: formalizzati, sistematici, efficaci, «difendibili» rispetto al challenging del regulator...



ISAAP



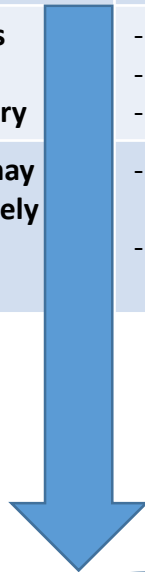
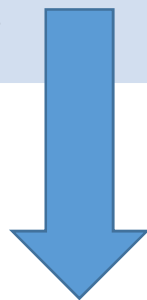
SSM thematic review on profitability and business models – *Main conclusions*

“Banks that performed best over the last years seem to have better strategic steering capabilities” (p. 15)

CONCLUSIONS	IMPLICAZIONI
Profitability and business models remain under pressure	<ul style="list-style-type: none">- Resta centrale l'assessment della qualità del proprio BM- Un buon BM consente di far fronte alle pressioni ambientali e competitive
The profitability situation differs widely across institutions ... Banks' responses to profitability challenges vary	<ul style="list-style-type: none">- Quanto ai risultati, non esiste un <i>one best BM</i>, né una <i>one-size-fits-all</i> strategy- E' importante una corretta implementazione del BM- Le variabili chiave possono essere diverse (lato-costi o lato-ricavi, ad es.)
Insufficient strategic steering of profitability may exacerbate banks' challenges and is being closely monitored by JSTs	<ul style="list-style-type: none">- La qualità dei processi strategici e della loro governance (strategic steering) è un elemento chiave e oggetto di attento monitoraggio da parte del regulator- Essa richiede informazioni, analisi e KPI caratterizzati da livelli elevati di articolazione e granularità

SSM thematic review on profitability and business models – *Qualche suggerimento*

CONCLUSIONS	IMPLICAZIONI
Profitability and business models remain under pressure	<ul style="list-style-type: none">- Resta centrale l'assessment della qualità del proprio BM- Un buon BM consente di far fronte alle pressioni ambientali e competitive
The profitability situation differs widely across institutions ... Banks' responses to profitability challenges vary	<ul style="list-style-type: none">- Quanto ai risultati, non esiste un <i>one best BM</i>, né una <i>one-size-fits-all strategy</i>- E' importante una corretta implementazione del BM- Le variabili chiave possono essere diverse (lato-costi o lato-ricavi, ad es.)
Insufficient strategic steering of profitability may exacerbate banks' challenges and is being closely monitored by JSTs	<ul style="list-style-type: none">- La qualità dei processi strategici e della loro governance (strategic steering) è un elemento chiave e oggetto di attento monitoraggio da parte del regulator- Essa richiede informazioni, analisi e KPI caratterizzati da livelli elevati di articolazione e granularità



L'accento per valutare la sostenibilità dei risultati in un contesto molto competitivo si sposta:

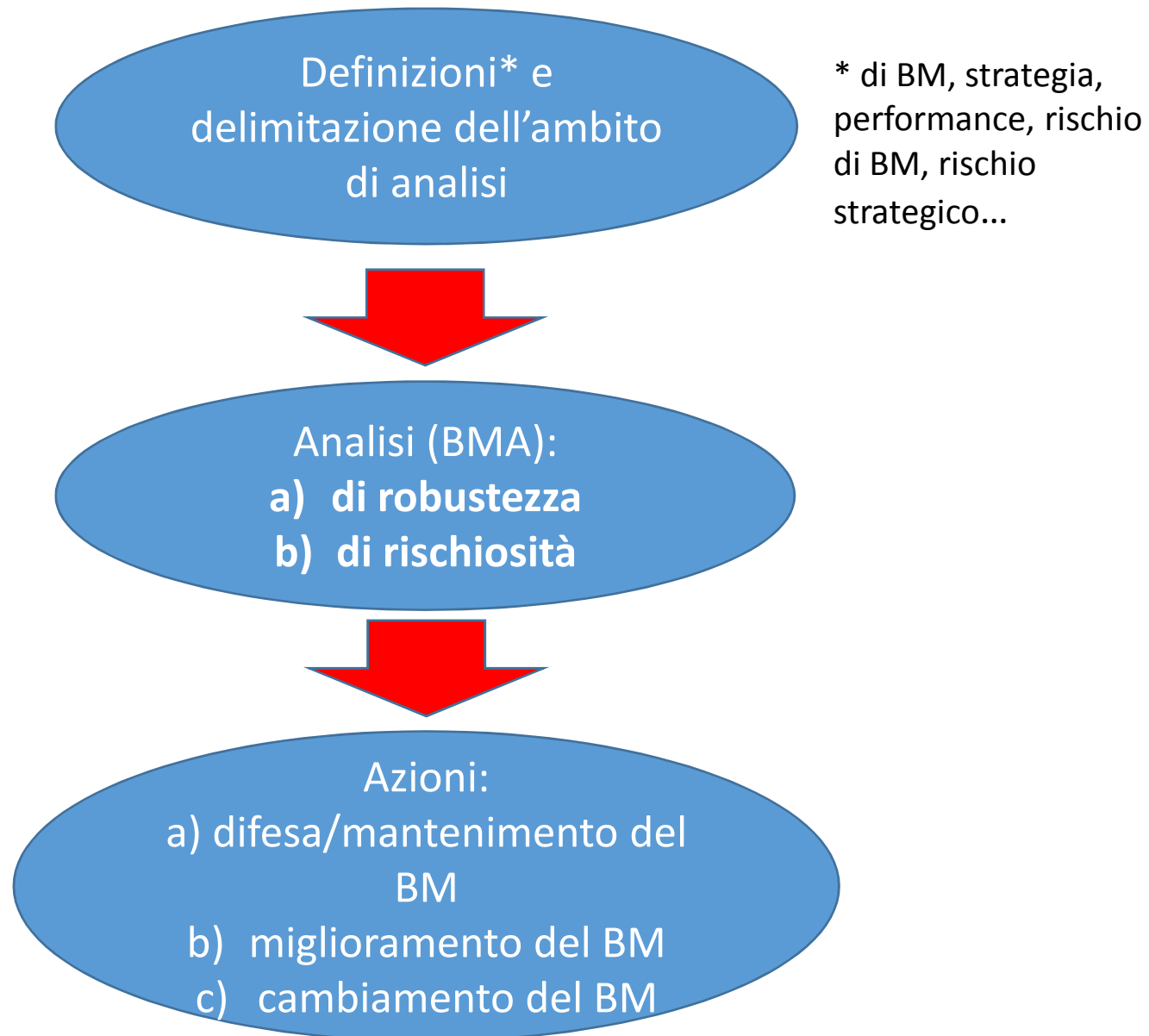
- **dall'analisi della qualità del BM**
- **all'analisi della strategia e dei modelli organizzativi (in senso lato, la prima per essere efficace e realizzabile deve ricomprendere i secondi).**



L'ISAAP, Internal Strategy Adequacy Assessment Process – *Obiettivi*

- A) Rendere consapevoli i vertici della banca del BM, della strategia, della sua qualità e dei suoi rischi
- B) Migliorare le capacità organizzative di formulazione, realizzazione, governo e controllo della strategia
- C) Migliorare la “strategic steering capability” della banca, ossia «l'abilità del management nel definire un percorso per il raggiungimento degli obiettivi aziendali di lungo termine”
- D) Sostenere il challenging del regulator (BMA dello SREP)

L'ISAAP – *Processo*





DEFINIZIONE DI BM: GIA' DA SUBITO UN PROBLEMA...

«BM is one of those things many people feel they can recognize when they see it (especially a particularly clever or terrible one) but can't quite define»

Andrea Ovans, «What is a Business Model ?», *HBR*, January 23, 2015

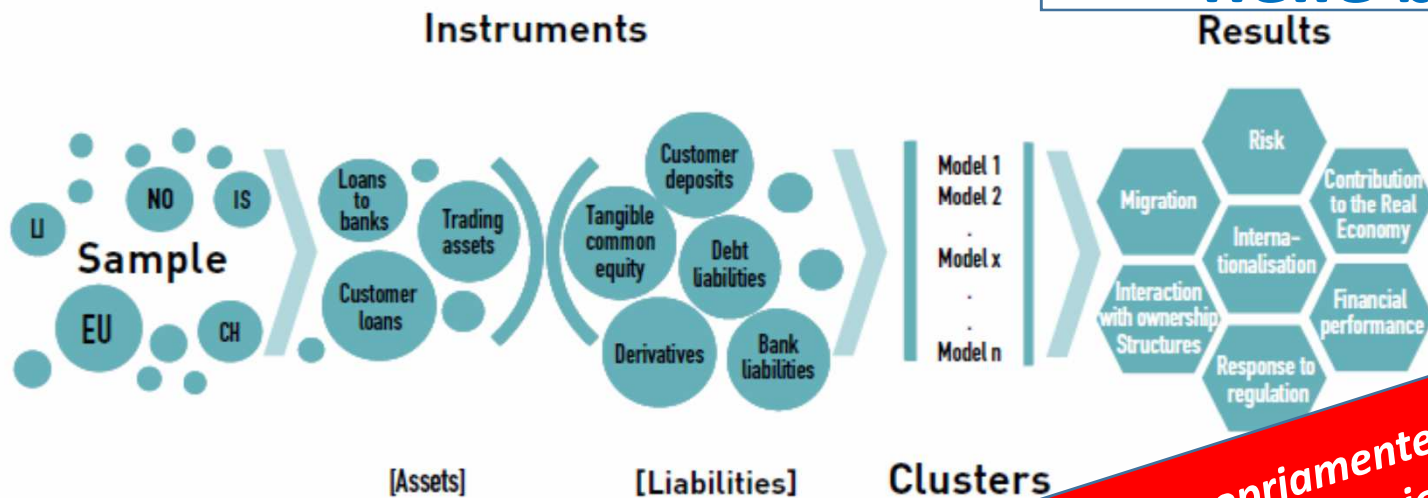
Concetti correlati: Business Idea (Normann, 1977); Theory of the Business (Drucker, 1994); Gruppi strategici (Porter, 1996)

Che cosa è il BM nella letteratura e nelle imprese non finanziarie ?

UNBUNDLING (Hagel, Singer)	Deconstruction della catena del valore. Separazione tra i business dei prodotti (innovazione), dei processi/infrastruttura (efficienza), della relazione con il cliente (customer intimacy): società prodotto, processo, rete
CODA LUNGA (Anderson)	Offerta di un grande numero di prodotti di nicchia e ad alta personalizzazione venduti anche in bassi volumi
PIATTAFORME MULTI-SIDED (Eisenmann et al.)	Far incontrare due o più gruppi di clienti distinti ma interdipendenti (si crea valore per un gruppo solo se è presente l'altro gruppo): marketplace lending, sistemi di pagamento
FREE (Anderson)	Offerta gratuita del servizio per alcuni gruppi di clienti, finanziata da pubblicità oppure da vendita a pagamento ad altri clienti delle versioni avanzate del servizio.
OPEN (Chesbrough)	Collaborazione sistematica con partner esterni; modelli a rete; architetture di prodotto aperte: open banking & finance

Analogamente, in banca: Click and mortar/multicanalità, OTD, Fintech, Open Banking, Marketplace Banking, Digital Banking, Microcredito, Banca Low Cost, ecc.

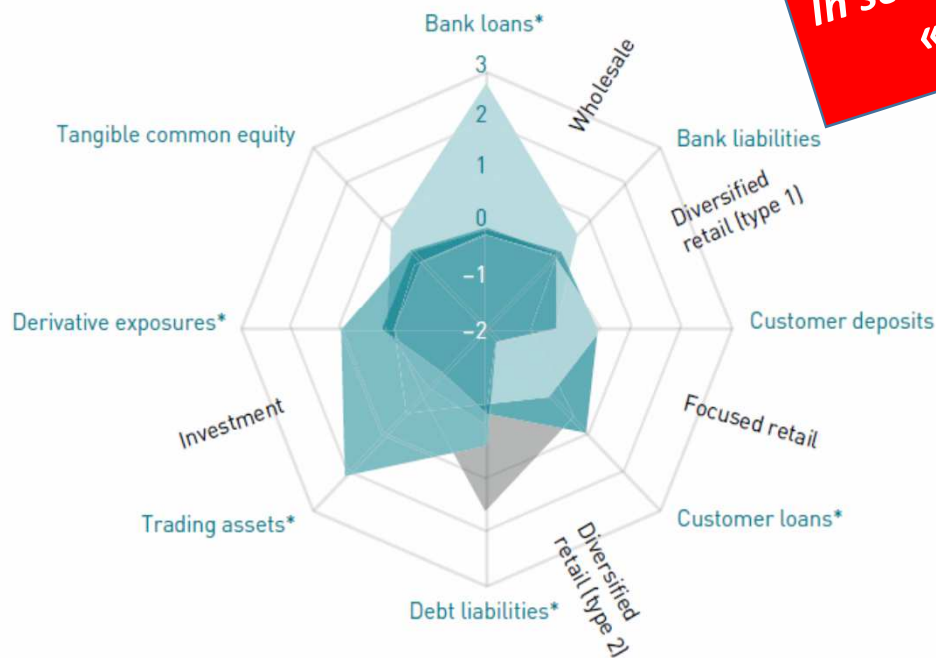
FIGURE 1.1 – Conceptual framework of the Banking Business Models Monitor



Che cosa è invece nelle banche ?

In sostanza e più propriamente, non sono BM, ma «modelli di intermediazione» (Baravelli)

FIGURE 3.1 – Comparison of clusters, standardised scores



Banking Business Models Monitor 2015 EUROPE

Rym Ayadi
 Willem Pieter De Groen
 Ibtihel Sassi
 Walid Mathlouthi
 Harol Rey
 Olivier Aubry



I LIMITI DELL' APPROCCIO *FINANCIAL DATA DRIVEN*

- Assenza di fondamenti concettuali alla base della «revisione» del concetto di BM
- Confusione tra BM e business area (una investment bank e una banca retail tradizionale, più che adottare diversi BM, operano in diversi business)
- Enfasi sulla strategia corporate (mix di business) anziché su quella competitiva
- Confusione tra componente economico-patrimoniale del BM («formula di redditività», «formula di bilancio») e BM
- Totale assenza delle variabili strategica e organizzativa (non giustificata, anche se esse sono di difficile modellizzazione)
- Cluster troppo aggregati, che nascondono BM differenti

ALLARGARE L' AMBITO DI ANALISI: DAL BM ALLA STRATEGIA

- Dal punto di vista teorico, i due concetti sono diversi; ad es. quello di strategia è molto «vecchio» e chiaramente definito; quello di BM invece è più recente e meno chiaro.

Tuttavia:

- Esistono relazioni molto strette tra BM e strategia
- La BMA dello SREP copre entrambi gli aspetti: «*54. This title specifies criteria for the assessment of the business model and strategy of the institution*»
- La valutazione della strategia offre più solidi riferimenti teorici e maggiore strumentazione operativa
- Oltre al «rischio di BM», è molto importante anche il «rischio strategico»: adottare un BM robusto, ma non riuscire a realizzarlo per errori nella strategia o nell'organizzazione e nei processi



LA ROBUSTEZZA DEL BM/STRATEGIA

In sostanza, si tratta di analizzare la qualità del processo di pianificazione strategica, sotto il duplice aspetto:

- delle **variabili di processo**: qualità delle analisi, metodologie e strumenti, ruoli coinvolti, risorse e competenze, flussi informativi, governance...
- dell'output, cioè dei **contenuti della strategia**: coerenza esterna ed interna, adeguatezza dei risultati previsti, realizzabilità, sostenibilità nel tempo...



IL RISCHIO DI BM/STRATEGICO

- Assume crescente importanza, sia dal punto di vista gestionale sia da quello della vigilanza prudenziale, (sia microprudenziale che macroprudenziale)
- Chiama in causa il ruolo del Risk Management e quindi il suo coinvolgimento nel processo strategico
- Quali metodologie/strumenti, processi, ruoli per misurarlo, gestirlo, mitigarlo, controllarlo ?
- Quali relazioni con gli altri rischi ?

IL RISCHIO DI BM/STRATEGICO (2)

- **RISCHIO STRATEGICO:** Un deterioramento dei risultati, fino all'insolvenza della banca, che ha come **causa una errata strategia** (ad es.: investimenti sbagliati, acquisizioni sbagliate, lancio di prodotti sbagliati, politiche di pricing sbagliate, strategia incoerente con gli scenari esterni o le risorse interne...)

Vedi ad es. Supervisory Review Process under Pillar 2 – January 2006: “business risk or strategic risk is defined as current o prospective risk to earnings and capital arising from *changes in the business environment* and from *adverse business decisions, improper implementation of decisions or lack of responsiveness to changes in the business environment*”.

- **RISCHIO DI BM:** Un deterioramento dei risultati, fino all'insolvenza della banca, che ha come **causa un errato BM**

CRITICITA' NELLE ANALISI

CRITICITA'	IMPLICAZIONI
Gestire il mix di metodologie sia quantitative sia qualitative	<ul style="list-style-type: none">- <i>Come integrarle (es. nello scoring finale) ?</i>- <i>Come quantificare gli aspetti qualitativi ?</i>- <i>E' possibile trovare correlazioni tra aspetti qualitativi e risultati economici ?</i>
Passare da approcci monoscenario ad approcci multiscenario	<ul style="list-style-type: none">- <i>Come assegnare le probabilità ai diversi scenari ?</i>- <i>Passare dalla scelta della strategia con i migliori risultati, a quella con i migliori risultati medi, a quella più resiliente</i>



LA RICERCA AIFIRM:

1. *FARE CHIAREZZA SUI CONCETTI E SULLA TERMINOLOGIA...*

- Business model, strategia, business idea, modelli di intermediazione...
- Rischio di BM, rischio strategico, rischio economico-impresonditoriale, rischio di business...

2. *FARE CHIAREZZA SUI PROCESSI...*

- Strategic planning
- Strategic management
- Icaap
- Raf
- Recovery Plan
- Processo di gestione del rischio strategico
-

Relazioni tra i processi ?

Grado di formalizzazione ?

Livello organizzativo (gruppo, legal entity, BU...) ?



3. FARE CHIAREZZA SULLE METODOLOGIE DI ANALISI...

- Quantitative
- Qualitative
- Constrained judgmental
- Stress test



4. *FARE CHIAREZZA SUI RUOLI ORGANIZZATIVI...*

- Organi apicali di gestione
- Organi apicali di controllo
- CFO, strategic planner
- CRO, Risk Management
- Internal Audit
- Business Lines
-



5. FARE CHIAREZZA SULLE RELAZIONI CON IL REGULATOR...

- BMA SREP
- ISAAP

L'INDICE

1. Aspetti normativi relativi alla Business Model Analysis	<i>Rassegna comprensiva delle principali norme attinenti alla definizione e analisi del BM</i>
1.1.La Business Model Analysis secondo le linee guida SREP: il concetto di sostenibilità della profitability	
1.2.L'informativa sul Business Model richiesta ai sensi del secondo pilastro (ICAAP/ILAAP)	<i>Output atteso: view del regulator su:</i>
1.3.L'informativa sul business model richiesta dalle altre fonti normative: Recovery Plan, RAF, stress test, IFRS 9	<ul style="list-style-type: none">- <i>Definizione di BM e di strategia</i>- <i>Definizione di rischio di BM e rischio strategico</i>- <i>Modalità e periodicità di monitoraggio del rischi</i>
2.L'analisi del Business Model	<i>Output atteso: Descrizione di:</i>
2.1.L'analisi del Business Model: logiche, strumenti e processi. L'esperienza delle banche: analisi e commento dei risultati dei questionari (parte 1-3)	<ul style="list-style-type: none">- <i>Valutazione del BM nella situazione attuale (as-is);</i>- <i>le modifiche post SREP</i>
2.2.Gli impatti della normativa sul cambiamento dei processi di analisi del Business Model	<i>Tenendo conto delle differenze tra banche Significant e Less Significant</i>
2.3.Valutazione della situazione esistente: aree di criticità, miglioramenti richiesti, best practices	
3.Rischio strategico e di Business Model	<i>Analisi e commento dei risultati dei questionari (parte 4).</i>
3.1.Il rischio strategico e di Business Model: aspetti definitori e quadro concettuale. Le principali tipologie di rischio attinenti la Strategia	<i>Output atteso:</i>
3.2.Strumenti e processi di valutazione del rischio e relativi presidi. L'esperienza delle banche: analisi e commento dei risultati dei questionari (parte 4)	<ul style="list-style-type: none">- <i>Definizione dei rischi</i>- <i>Metodologie qualitative e quantitative</i>- <i>Presidi a fronte dei rischi</i>
3.3.Valutazione della situazione esistente: aree di criticità, miglioramenti richiesti, best practices. I modelli "a tendere"	
4.Applicazione del principio di proporzionalità: le possibili semplificazioni	





GLI OUTPUT ATTESI

- Descrizione dell'As Is
- Elementi di differenziazione (es. significant e less significant)
- Determinanti delle scelte di processo
- Best practices
- Criticità e aree di debolezza
- Idee/spunti per il To Be



GLI STRUMENTI DI INDAGINE

- Review della letteratura
- Questionario
- Interviste in profondità
- Case study



IL QUESTIONARIO

Gruppo di lavoro AIFIRM-APB “Business Model e SREP” Questionario d’indagine

INDICE

1) DEFINIZIONE DI MODELLO DI BUSINESS	2
2) ANALISI DEL MODELLO DI BUSINESS EFFETTUATE DALLA BANCA	4
3) VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI DELL’INTRODUZIONE NELLA REGOLAMENTAZIONE DELLA BMA SREP	6
4) RISCHI CONNESSI ALLA STRATEGIA E AL MODELLO DI BUSINESS	7
5) RUOLI E RESPONSABILITÀ NELLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE E DEL MODELLO DI BUSINESS AZIENDALE	10
6) RUOLI E RESPONSABILITÀ NELLA DEFINIZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO DI MODELLO DI BUSINESS..	13
7) INTERLOCUZIONE CON LA VIGILANZA AI FINI DELLA BMA SREP	15