

EI
F

Il Business Model tra teoria dell'impresa, teoria della regulation e gestione banca,

Intervento di Marco Di Antonio,
Università di Genova,

Convention AIFIRM Regione Lazio
Business model e SREP: ruolo del CRO e del CFO
8 Giugno 2018

AGENDA E OBIETTIVI

Chiarire alcuni concetti fondamentali: costrutti logici, building block di una eventuale teoria dei BM.

In particolare:

- *Cos' è il BM ?*
- *Cos' è il rischio di BM ?*

La teoria dei BM
è una lunga
corsa; noi
facciamo solo i
primi pochi
metri



KEY MESSAGES

- Quello di BM è un concetto importante e «di moda», spesso usato in modo improprio, soprattutto nella letteratura di banking
- E utile affiancarlo a quello di strategia, soprattutto in sede di valutazione (performance e rischio, vedi BMA)
- La valutazione del rischio di BM e di quello strategico è un'area su cui occorre investire, tanto in conoscenza quanto in strumenti
- Le metodologie di valutazione di tali rischi non potranno probabilmente replicare quelle quantitative in uso per i rischi tecnici o operativi



COS' E' IL BM ? UN PROBLEMA NON RISOLTO

«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)



I modelli di business nel settore bancario: un'analisi da ripensare

Business models analysis: the pitfalls of the financial data-driven approach

Marco Di Antonio, Università di Genova

Keywords

Modelli di business, banche

Jel codes

G21, G28

Il tema del Business model ha da qualche tempo assunto un particolare rilievo degli studi di banking, anche in seguito all'introduzione della Business model analysis tra le fasi in cui si articola lo Srep europeo. Per analizzare i Bm non si può che partire da una loro corretta definizione. A tali fini, questo lavoro svolge un'analisi della letteratura esistente ed evidenzia una marcata differenza di approccio tra quella originaria e quella che caratterizza il settore del banking. La prima segue una prospettiva olistica e strategico-manageriale, la seconda individua i Bm in base ad algoritmi statistici alimentati da indicatori di bilancio. Vengono evidenziati i limiti metodologici dell'approccio financial data-driven e le conseguenze negative che ne derivano, in termini di errata identificazione dei Bm e di analisi imprecisa degli stessi.

Business Models are becoming more and more important in the banking sector. The reasons are both strategic (changes in competitive environment) and regulatory (Business Models Analysis as one of the stages of the Ecb's Srep). The first step in the analysis is the correct definition of the Bm. The study conducts a review of the literature, both in non financial and in financial sector. In the first case, the identification of BMs is olistic and strategic-oriented; in the second case it is financial data-driven. The article explores the differences between the two approaches and emphasizes the methodological and operational pitfalls of the latter.

1. Introduzione

Il settore bancario è da tempo investito da profonde forze di trasformazione. Si ricordano la crisi finanziaria, l'intervento sempre più pervasivo e condizionante delle Autorità di vigilanza, l'innovazione tecnologica, i rapidi e intensi cambiamenti nello scenario macroeconomico: crescita tumultuosa all'inizio degli anni Novanta, poi grave recessione seguita alla crisi dei mercati, infine new normal fatto di bassa crescita e bassa inflazione, con politiche monetarie non convenzionali e tassi di interesse bassi o negativi.

Tutto ciò non può che stravolgere le dinamiche competitive del settore e gli assetti strategici e organizzativi degli intermediari. Come categoria logica in grado di aiutare alla comprensione di tali sfide, da alcuni anni studiosi, practitioners e regulator hanno iniziato a utilizzare il concetto di «modello di business» o «business model» (d'ora in poi, Bm).

È un termine coniato con riferimento alle imprese non finanziarie (o comunque alle imprese in generale) e che in parte ne richiama altri già ampiamente in uso nella letteratura strategico-manageriale, quali: «strategia», «gruppi strategici», «business idea».

È altresì un termine che, anche per la sua relativa novità, risente ancora di una certa incertezza definitoria ed è talvolta usato con significati diversi. Riteniamo che il Bm, se correttamente inteso, rappresenti un framework concettuale molto utile per comprendere meglio le sfide che le imprese odierne sono chiamate a fronteggiare. Questo per quattro fondamentali ragioni.

1. Lo scenario competitivo: la sua profonda trasformazione chiede di ripensare e innovare i Bm.

È in atto una trasformazione profonda del business bancario, rispetto alla quale interventi tesi solo ad adattare e migliorare le scelte di carattere commerciale o operativo non

ni Finanziarie

DOVE NASCE ?

- Il concetto di BM nasce dall'innovazione tecnologica (Internet), che rende possibile cambiamenti radicali nel modo di fare business
- Il concetto è elaborato e sviluppato all'inizio degli anni duemila dagli studi di *strategic management* e di *e-business*

POSSIBILI

DEFINIZIONI

Timmers (1998)	Definition of a BM: (a) an architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and (b) a description of the potential benefits for the various business actors; and (c) a description of the sources of revenues.
Mahadevan (2000)	A BM is a unique blend of three streams that are critical to the business. These include the value stream for the business partners and the buyers, the revenue stream, and the logistical stream
Afuah e Tucci (2001)	A BM is the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and make money doing so. It details how a firm makes money now and how it plans to do so in the long-term. The model is what enables a firm to have a sustainable competitive advantage, to perform better than its rivals in the long term.
Amit e Zott (2001)	A BM depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.
Shafer (2005)	We define a BM as a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.
Chesbrough (2006)	At its heart, a BM performs two important functions: value creation and value capture. First, it defines a series of activities that will yield a new product or service in such a way that there is net value created throughout the various activities. Second, it captures value from a portion of those activities for the firm developing the model.

IN SINTESI...

1. **Definizioni molto generiche**, che spesso si confondono con quella di strategia...solo *Internet destructive lexicon* (Porter, 2001) ?

STRATEGIA	BM
<p>«Strategy is the direction and scope of an organisation over the long-term: which achieves advantage for the organisation through its configuration of resources within a challenging environment, to meet the needs of markets and to fulfil stakeholder expectations“ (Johnson and Scholes)</p>	<p>“A business model is the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and make money doing so. It details how a firm makes money now and how it plans to do so in the long-term. The model is what enables a firm to have a sustainable competitive advantage, to perform better than its rivals in the long term” (Afuah and Tucci)</p>

IN SINTESI...

2. **Definizioni che mettono al centro:**

- **il cliente:** il BM è una diversa modalità di creare valore per il cliente. L' enfasi è sulla strategia competitiva più che su quella aziendale; più sul valore creato per il cliente attraverso un posizionamento competitivo originale che su quello creato per l'azionista attraverso il mix di business (diversificazione)
- **la rete di attori**, la value chain, l'architettura di business, l'ecosistema di business
- **le attività**, il modo di fare le cose
- **il valore:** value creation, capture, distribution

CHE COSA E' ? Una storia e non una formula

EI
F

“The word “model” conjures up images of white boards covered with arcane mathematical formulas.

Business models, though, are anything but arcane.

They are, at heart, stories—stories that explain how enterprises work.”

Magretta, 2002

“In essence, a business model embodies nothing less than the organizational and financial ‘architecture’ of a business.

It is not a spread sheet or computer model, although a business model might well become embedded in a business plan and in income statements and cash flow projections.

But, clearly, the notion refers in the first instance to a conceptual, rather than a financial, model of a business. It makes implicit assumptions about customers, the behavior of revenues and costs, the changing nature of user needs, and likely competitor responses”.

Teece, 2010

CHE COSA E' ? Esempi: gli archetipi, i modelli generali di BM (Osterwalder e Pigneur)

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

+ Low cost carrier (Southwest, Ryanair); Razor and blade/esca e amo (Gillette); Click and mortar (banche)

CHE COSA NON E' ?

- «Potremmo lanciare il mutuo Alfa con cap sul tasso e LtV del 110%, rivolto a nuove famiglie»

➔ STRATEGIA



- «Potremmo fare una banca on line e senza sportelli»

➔ IDEA DI BUSINESS; VISION



«Questa è una banca con un'alta quota di titoli nell'attivo e di commissioni nel conto economico»

➔ MODELLO DI INTERMEDIAZIONE

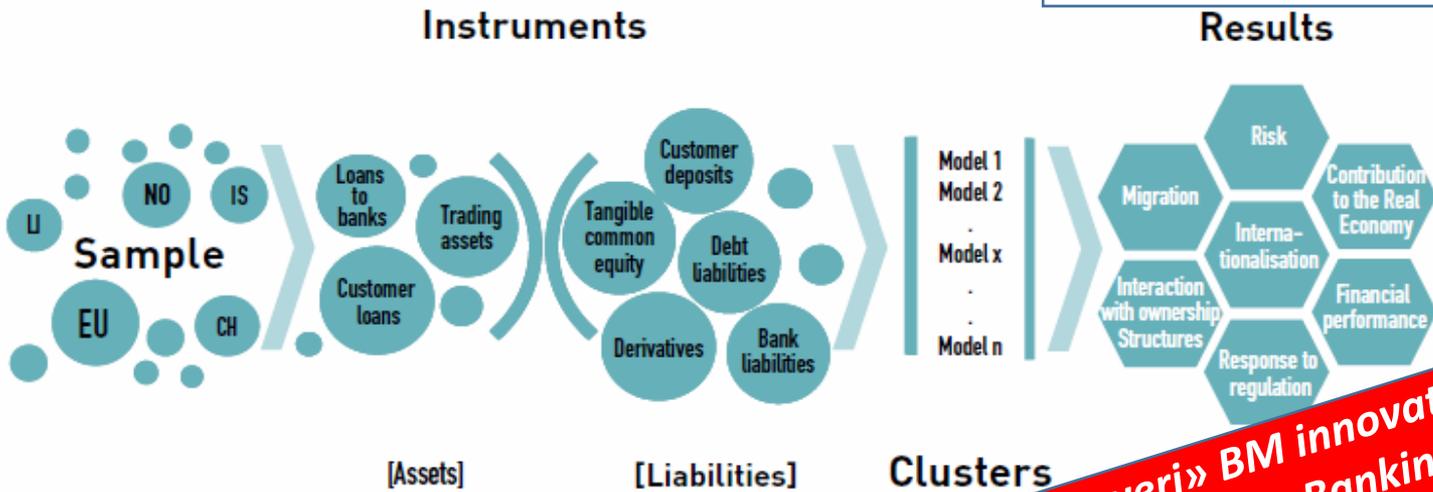


NON E' UN'IDEA, MA UN MODELLO DI BUSINESS

- Per portare alla luce le diverse componenti della idea di business/strategia
- Per evidenziare le loro coerenze (ad esempio «modellizzare» le relazioni tra componenti strategiche, organizzative e risultati)
- Per avere una visione sufficientemente completa e olistica

Le componenti: *formula strategica, formula organizzativa, formula economico-patrimoniale*

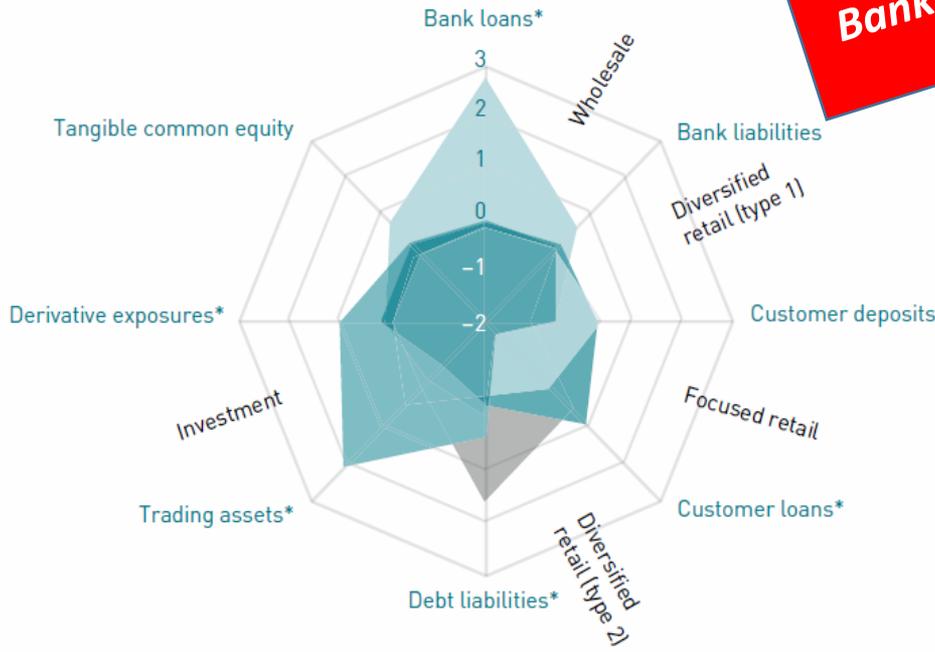
FIGURE 1.1 – Conceptual framework of the Banking Business Models Monitor



NON E' UN MODELLO DI INTERMEDIAZIONE

Dove sono i «veri» BM innovativi: Fintech, Open Banking, Marketplace Banking, Digital Banking, Microcredito, Banca Low Cost, ecc. ???

FIGURE 3.1 – Comparison of clusters, standardised scores



Banking Business Models Monitor 2015 EUROPE

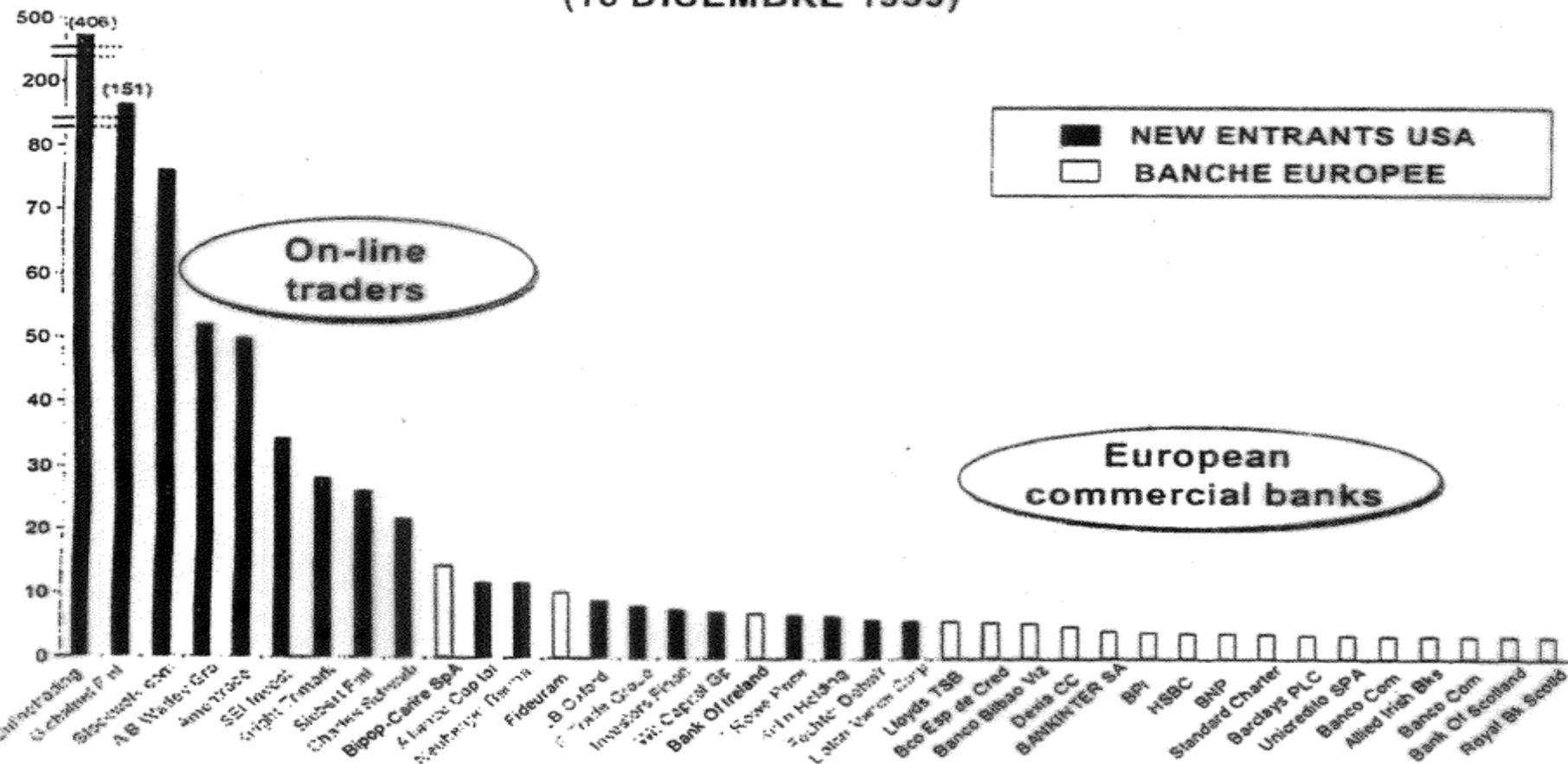
Rym Ayadi
Willem Pieter De Groen
Ibtihel Sassi
Walid Mathlouthi
Harol Rey
Olivier Aubry

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

I PROBLEMI DEFINITORI: non solo accademia ma anche business

PRICE/BOOK VALUE DELLE PRINCIPALI 20 BANCHE EUROPEE E DELLE PRINCIPALI 20 NON-BANKS AMERICANE (16 DICEMBRE 1999)





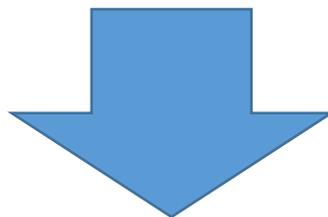
EI
F

LA PERFORMANCE DEL MODELLO DI BUSINESS

- Redditività (viability)
- Redditività sostenibile (sustainability)
- Valore creato per gli altri stakeholder (clienti, personale, comunità locale, società, fornitori partner...)
- **Rischio (key vulnerabilities)**

CHE COS'E' IL RISCHIO DI BM ? (1/4)

- Risultati inferiori alle attese (redditività di breve, di lungo, valore creato per stakeholder)
- Compromissione degli equilibri tecnici (es. non conformità ai requisiti di vigilanza)
 - **Crisi e default**



...Ma questi sono i rischi della banca !!!



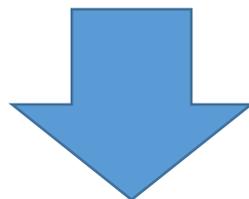
EI
F

CHE COS'E' IL RISCHIO DI BM ? (2/4)

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

CHE COS'E' IL RISCHIO DI BM ? (3/4)

Una banca che evidenzia risultati o valori di bilancio o di conto economico non allineati a quelli delle altre banche che adottano il suo stesso BM (il cluster strategico, i peer) incorre in un rischio di BM ?



No !

Al massimo, incorre in un «rischio di realizzazione» del BM, che però si confonde con i numerosi rischi tecnici ed operativi che possono aver determinato il deterioramento dei risultati

CHE COS' E' IL RISCHIO DI BM ? (4/4)

Il rischio decisamente più grave è la *scelta di un BM sbagliato...*

...perché *reso obsoleto dai cambiamenti del mercato* (tecnologia, regulation, struttura e andamento dell'economia reale e del sistema finanziario, clientela, ecc.)...

...cioè *basato su assunzioni errate* in merito ai cambiamenti di mercato

I PROFILI DI RISCHIO (1/2)

Il duplice profilo di esposizione al rischio del BM:

- a) **l'esposizione del BM ai «rischi tecnici»:** cioè la sua vulnerabilità rispetto a determinati andamenti dei fattori di rischio (default/congiuntura economica, tassi di interesse, tassi di cambio, andamento della Borsa, liquidità dei mercati...).

- b) **l'esposizione del BM al «rischio strategico»:** cioè la sua vulnerabilità rispetto a determinati cambiamenti dei fattori strategici: regolamentari, tecnologici, della domanda, della struttura economica e finanziaria...

I PROFILI DI RISCHIO (2/2)

La duplice natura del rischio:

- a) **Microeconomico, aziendale:** vulnerabilità del BM della banca rispetto ai fattori di rischio tecnici e strategici
- b) **Macroeconomico, sistemico:** vulnerabilità del sistema bancario rispetto al «fallimento» di uno o più BM (la «biodiversità del sistema»)

CARATTERISTICHE DEL RISCHIO DI BM E IMPLICAZIONI

- E' il più importante di tutti (alta loss given event)



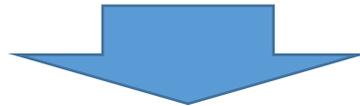
Non può essere trascurato

- E' poco frequente (bassa probability of event)



Difficoltà di ricorso agli approcci di misurazione statistica

- E' originato da un'innovazione radicale nel settore



Difficoltà di previsione (radical uncertainty)

- E' attivato dalla concorrenza



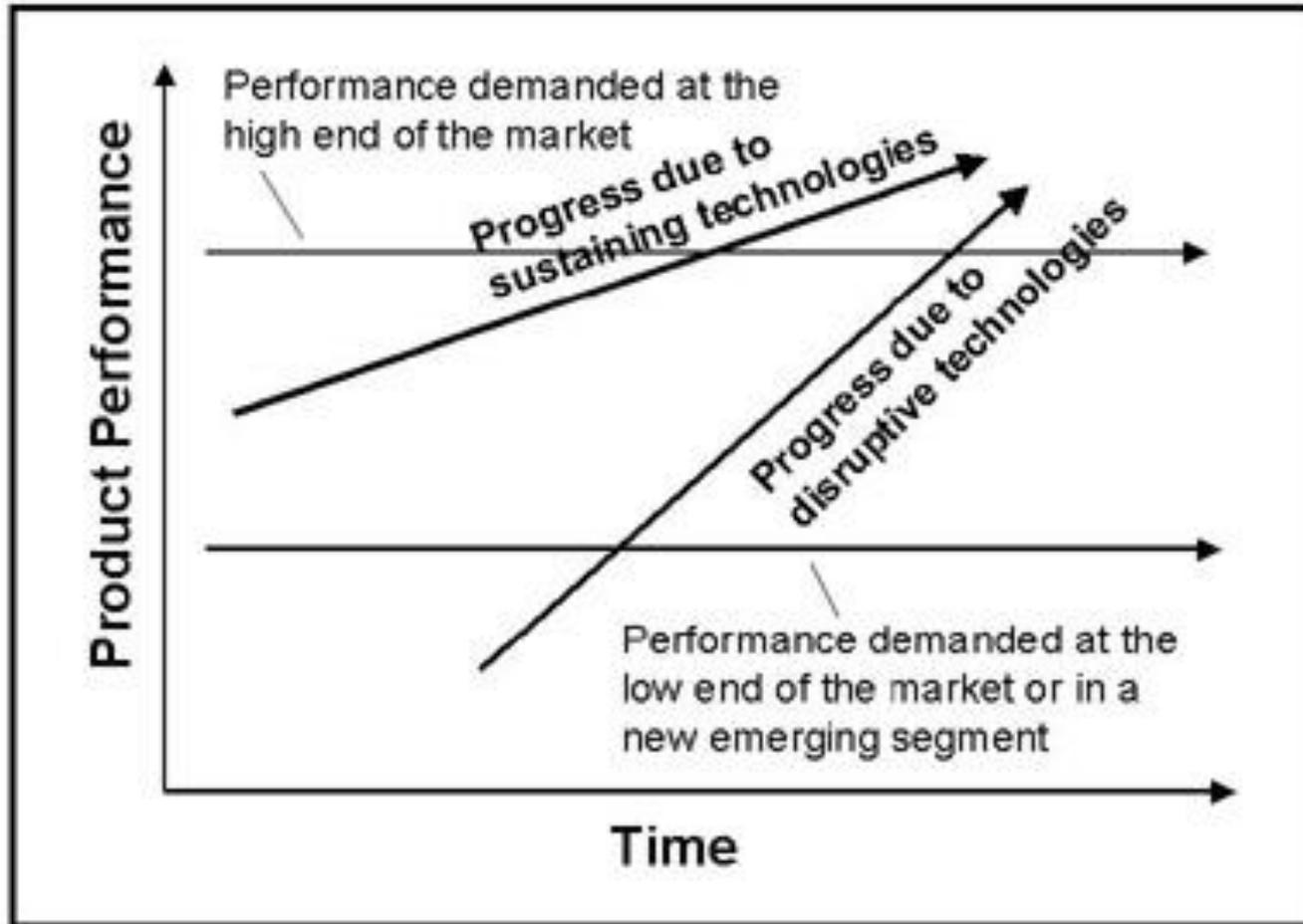
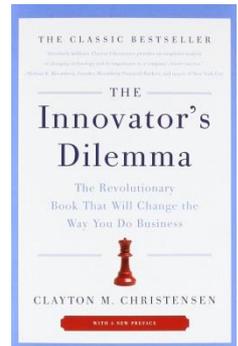
Importanza dell'analisi competitiva

- E' difficile da valutare



Importanza delle metodologie di valutazione

E' ORIGINATO DALLA DISRUPTIVE INNOVATION



E' IL NUOVO RISCHIO COMPETITIVO

- Il rischio di BM si traduce in perdite effettive a causa dei competitor, laddove la concorrenza va intesa come strategica
- La concorrenza si sposta nel tempo:
dalle politiche competitive (es. apertura nuovi sportelli, pricing)



ai prodotti

1

ai processi organizzativi (sistemi di rating)

1

alle risorse (tecnologia, persone)

2

ai BM

LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI BM

- Rivolta al futuro, previsiva
- Essenzialmente qualitativa, soggettiva ?
- Forse Constrained Judgmental ?
- Va messa sotto stress ?
- Per il regulator: ruolo di challenger, più che di stratega
- Orientata alla valutazione:
 - *della validità delle assunzioni* alla base del BM
 - *della coerenza* tra le diverse componenti del modello
 - *delle capacità* della banca: di analisi, di previsione, innovative, organizzative

Constrained judgment: le check list. A) *From outside to inside*

TENDENZE	IMPATTO SU BM	ENTITA' DELL'IMPATTO
Perdita del valore del localismo (globalizzazione, mobilità, infedeltà)
Forte aumento del patrimonio richiesto
Declino economico dell'Italia
Mobilità intelligente: smart phone e tablet
Diffusa sfiducia verso le banche
.....

Constrained judgment: le check list. B) *From inside to outside*

PUNTI DI FORZA DEL BM	SORPRESE STRATEGICHE INDEBOLENTI	ENTITA' DELL'IMPATTO
.....
.....
PUNTI DI DEBOLEZZA DEL BM	SORPRESE STRATEGICHE RAFFORZANTI	ENTITA' DELL'IMPATTO
.....
.....

LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRATEGICO

- Spostare l'enfasi dalla valutazione del rischio di BM, in senso stretto, a quella del rischio della strategia, in senso più ampio.
- D'altronde, questo sembra proprio l'approccio seguito dal regulator nella BMA
- La valutazione dell'adeguatezza della strategia offre qualche appiglio oggettivo in più (es. la valutazione della qualità del processo strategico)...
- ...spalle un po' più coperte dal punto di vista scientifico (letteratura sulla pianificazione strategica, sulla valutazione della strategia, sul controllo strategico)...
- ...e consente di valutare il rischio strategico, concetto più ampio ma assolutamente pertinente

Constrained judgment: la check list sui profili di valutazione della strategia

- Fondatezza/attendibilità delle ipotesi di piano
- Coerenza tra le diverse fasi/componenti
- Complessità di realizzazione
- Capacità di implementazione della banca (risorse & organizzazione)
- Qualità dei risultati (livello e durata)
- Originalità (vantaggio competitivo)
- Flessibilità (vulnerabilità rispetto a scenari diversi da quelli pianificati)
- Livello di coinvolgimento della struttura
- Livello di rischio