

IL VALORE DELLA REPUTAZIONE BANCARIA: TRA RISK MANAGEMENT E SCELTE STRATEGICHE

Giampaolo Gabbi

Università degli Studi di Siena

Arturo Patarnello

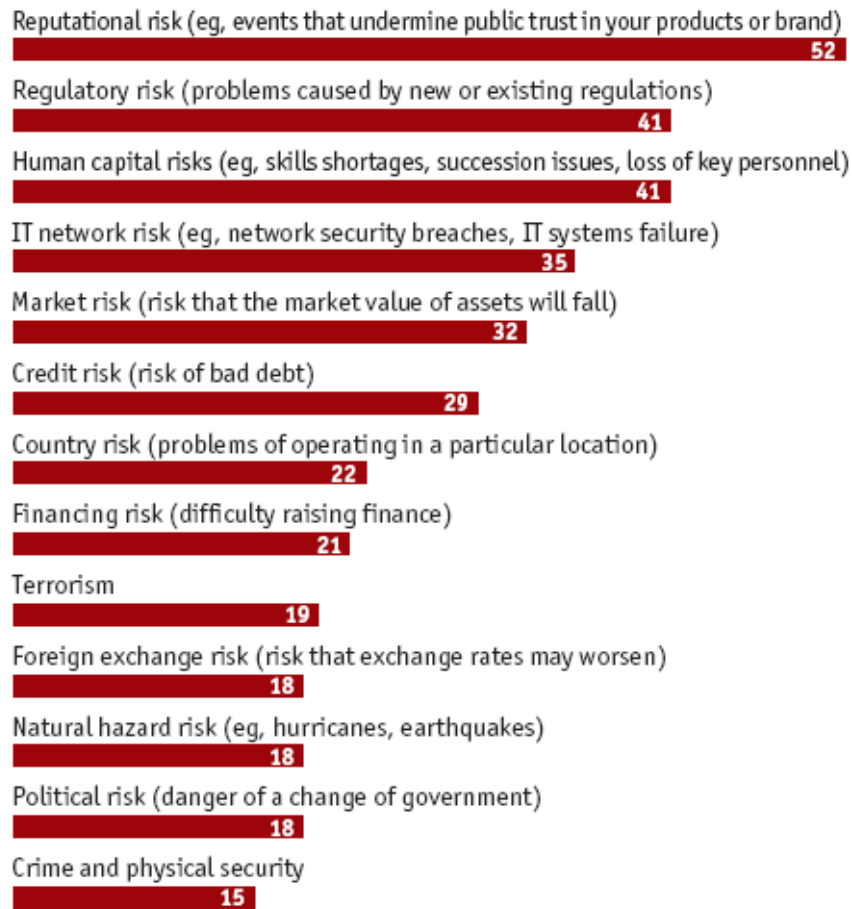
Università degli Studi di Milano Bicocca

“Crisi finanziaria e capital adequacy degli intermediari: aspetti regolamentari, gestionali e di governance”

ADEIMF 2010 – Modena

RISCHIO REPUTAZIONALE: PERCEZIONE E CAUSE

How significant a threat do the following risks pose to your company's global business operation today?
(index score, where 100 = highest)



Source: Economist Intelligence Unit, 2005

To what extent are the following actions a source of reputational risk for your organisation?
(% respondents)



Source: Economist Intelligence Unit, 2005

IL RISCHIO REPUTAZIONALE TRA ACCADEMIA E PROFESSIONE

- Il tema presenta svariati profili di analisi, interessanti anche per approcci interdisciplinari e idonei a differenti prospettive di lettura
- Nell'ultima decade i contributi sono continui e articolati e si sviluppano da matrici eterogenee
 - studi di matrice aziendalistica “classica” (tipicamente guidati dai temi della responsabilità sociale d'impresa)
 - studi con contenuto sociologico-economico (focalizzati sulla nozione di reputazione e sull'analisi dei comportamenti degli operatori economici)
 - studi di taglio quantitativo (indirizzati soprattutto alle imprese del settore finanziario e allo sviluppo dei modelli di misurazione)
- Perché un interesse per la reputazione e per il rischio reputazionale
 - Il tema ha carattere universale e riguarda indifferentemente imprese finanziarie e non finanziarie
 - Ha una rilevanza particolare per gli intermediari: il “valore” della reputazione sembra essere più elevato (o più intensa l'esposizione al rischio reputazionale) per: i) imprese mass-market/con prodotti indifferenziati ii) imprese per le quali il valore del marchio è comparativamente più importante

ALCUNI SPUNTI DALLA LETTERATURA - 1

- L'importanza della reputazione aziendale
 - la reputazione è il risultato del valore sostenibile creato dall'impresa (Wheeler e Davis, 2004)
 - nasce dai rapporti sociali fra stakeholders e imprese (Deephouse, 2000)
 - non è imitabile e quindi è strategica (Barney, 1991)
 - costituisce una forma di comunicazione sulla qualità dei servizi dell'impresa (Engert, 2002)
- Il successo aziendale spiegato dalla reputazione viene interpretato in termini di
 - teoria dell'agenzia (Fombrun e Shanley, 1990; Mutti, 2007)
 - segnalazione informativa (Spence, 1974)
 - teoria dei giochi (Milgrom e Roberts, 1981 e 1986)

ALCUNI SPUNTI DALLA LETTERATURA - 2

- I vantaggi generati dalla reputazione sono normalmente ricondotti ai seguenti fattori
 - capacità di comunicazione sulla qualità dei servizi dell'impresa (Engert, 2002)
 - capacità di attrazione delle migliori risorse umane (Morrison and Wilhelm Jr., 2003)
 - capacità di accedere alle migliori condizioni al mercato dei capitali (Wang and Smith, 2008)
 - capacità di attrazione degli investitori (Fleischer, 2004)
 - capacità di condizionare il livello di contendibilità del mercato (Kale, Kini and Ryan Jr., 1998)

LA LETTERATURA NELLA PROSPETTIVA DELL'INDUSTRIA

As with other products and services, the main protection for consumers of financial services lies in a combination of competition, information disclosure, reputation and legal redress..... at low cost consumers can shift their business from suppliers with doubtful reputations to their competitors because similar financial products are delivered by many firms (Benston, 1998)

- reputazione come capacità di stare sul mercato
- reputazione come fiducia e capacità di garantire definiti standard di prodotto (credibilità)
- reputazione come attitudine ad essere compliant rispetto a una pluralità di sistemi normativi

LA LETTERATURA NELLA PROSPETTIVA DELL'INDUSTRIA

- la reputazione come capacità di stare sul mercato (o su definiti segmenti di mercato) e come coerenza nel rispondere alle aspettative di più soggetti rilevanti per quello specifico mercato
 - importanti le condizioni di entrata/uscita sul mercato
 - elementi intangibile come vantaggio competitivo
 - all'aumentare della concorrenza si elevano i costi reputazionali potenziali

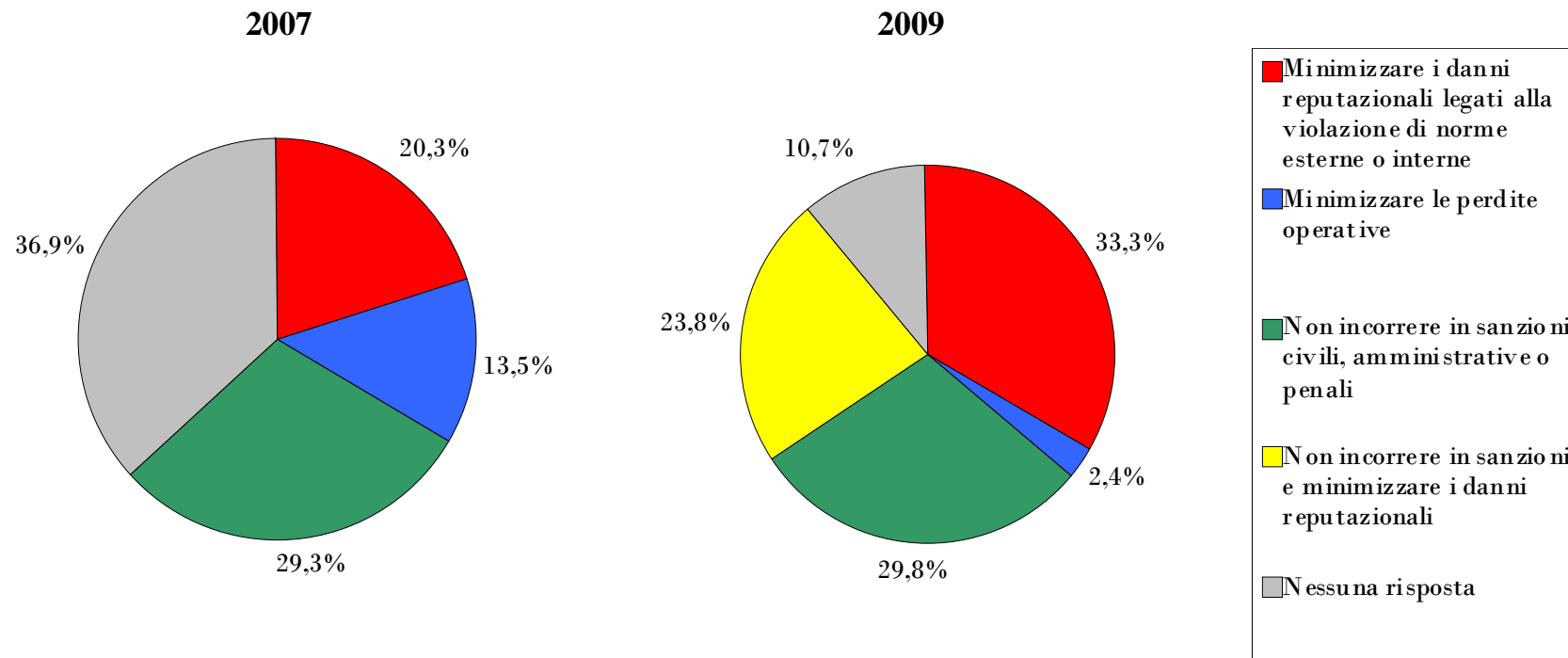
(Sisto, De Meo, Lopolito 2006)

- La reputazione come fiducia e capacità di garantire definiti standard di prodotto
 - il contenuto fiduciario e la difficoltà di garantire gli standard crescono con la complessità dei prodotti e con l'allargamento dell'offerta
 - i costi della mancata reputazione si elevano con l'ampliarsi dello spettro di attività (despecializzazione) e con l'aumento delle asimmetrie informative nelle transazioni di mercato

(Boero, Bravo, Castellani, Laganà, Squazzoni, 2008)

RISCHIO REPUTAZIONALE E COMPLIANCE

(Campione intero, valori percentuali, confronto 2007 e 2009)



Risultati di una ricerca SDA Bocconi (2009) sulla funzione di compliance delle banche e degli intermediari finanziari

Obiettivo: *analizzare lo stato attuale e lo scenario evolutivo dell'organizzazione della funzione compliance nelle banche e nelle società di investimento.*

LA LETTERATURA NELLA PROSPETTIVA DELL'INDUSTRIA

- reputazione come attitudine ad essere compliant rispetto a una pluralità di sistemi normativi
 - l'articolazione e la complessità del sistema delle norme enfatizzano il ruolo del regolatore come stakeholder verso il quale misurare la coerenza comportamenti-aspettative
 - al crescere degli oneri di compliance si elevano i costi reputazionali

(Musile Tanzi, 2009)

Prima considerazione: nella fase recente l'esposizione al rischio reputazionale degli intermediari ha connessioni forti con

- le scelte strategiche relative all'articolazione del business e al contenuto dei prodotti
- il disegno e le soluzioni organizzative a sostegno delle strategie prescelte
- la coerenza delle scelte aziendali rispetto ai sistemi di norme

LA PROSPETTIVA REGOLAMENTARE - 1

- Dal punto di vista della regolamentazione il tema del rischio reputazionale presenta ulteriori prospettive di analisi
 - collocazione nella gerarchia dei rischi delineati dall'Accordo sul capitale di Basilea 2
 - interazione rispetto al sistema dei rischi tradizionali (di Primo e di Secondo Pilastro) e rispetto ai rischi *second-tier* (rischio di business e rischio strategico)
- Il trattamento del rischio reputazionale ha avuto nei diversi contesti regolamentari soluzioni differenti (caso Financial Services Authority)
- La visione dei *regulators* evolve in relazione al delinearsi degli scenari di crisi e delle determinanti dell'instabilità degli intermediari
 - rilevanza dell'elemento reputazionale in sé
 - esposizione al rischio reputazionale per banche e intermediari con caratteristiche differenti (per dimensioni, tipologia di business,)

LA PROSPETTIVA REGOLAMENTARE - 2

- In una prospettiva storica l'industria muove da una situazione in cui, in un assetto "tradizionale" della vigilanza, il profilo reputazionale è stato a lungo garantito dal regolatore
- oneri di reputazione sostanzialmente trasferiti sugli organi di vigilanza
- **bassa sensibilità degli intermediari al rischio reputazionale**

- Più di recente vanno distinte due fasi
- Post Basilea 2 (pre crisi): filosofia di vigilanza impostata su tre aspetti
 - Risk based supervision
 - Market discipline
 - Allargamento dello spettro su profili rilevanti per reputazione (es. meccanismi di governance)
- ne derivano una maggiore corresponsabilizzazione degli intermediari e la constatazione che gli intermediari non sono tutti uguali (principio di proporzionalità)
- **rischio reputazionale prevalentemente spostato sugli intermediari con intensità difforme per intermediari con caratteristiche differenti (per dimensione e spettro di specializzazione)**

- Post Basilea 2 (post crisi): pone in evidenza una serie di problemi rilevanti per il tema
- settore complessivamente esposto al rischio reputazionale anche se con modalità diverse da banca a banca
- il rischio reputazionale presenta una forte componente sistemica e dipende maggiormente da alcune tipologie di rischi *first tier* (rischio di liquidità) e *second tier* (rischio di business e strategico)
- **rischio reputazionale "esclusivamente" di pertinenza degli intermediari o dei singoli intermediari (in maggiore misura per le *core banks* e per le *too-big-to-fail banks*)**

REGOLAMENTAZIONE E POLITICHE AZIENDALI

- Quali conseguenze nella prospettiva della vigilanza
 - maggiore discrezionalità da parte del regolatore nell'apprezzare l'allocazione ottimale di capitale sul rischio reputazionale
 - disallineamenti tra intermediari e difformità dell'onere regolamentare
- Quali conseguenze nella prospettiva dell'industria
 - esigenze crescenti di “misurare” le scelte strategiche sul rischio reputazionale
 - necessità di investire sullo sviluppo di best practices “proprie” per gli intermediari nell'approccio al rischio reputazionale

Seconda considerazione: la gestione del rischio reputazionale poggia sull'interazione continua tra risk management e organi responsabili delle strategie aziendali con il fine di

- monitorare la sensibilità del portafoglio di business al rischio reputazionale
- incorporare correttamente il rischio reputazionale (e le componenti di costo reputazionale) nella misurazione dei rischi dato il portafoglio di business
- sviluppare metriche di misurazione (o mix di approcci) credibili e solidi (presumibilmente diversi per banche con differenti profili di business e posizione di mercato diverse)

SCELTE STRATEGICHE E RISCHIO REPUTAZIONALE

- L'interesse allo studio del rischio reputazionale contempera la prospettiva accademica, regolamentare/istituzionale e quella della professione
 - rischio con carattere trasversale e con impatto sull'attività degli intermediari a differenti livelli (dalle strategie ai processi organizzativi all'interno delle business units)
 - con peculiare rilevanza regolamentare
 - ha relazioni con le politiche di capital management e con la creazione di valore (richiede una misurazione)
 - le metodologie di misurazione non sono consolidate e sono ampiamente suscettibili di sviluppo
- Cruciale è la dialettica tra organi di governo e risk management
- Organi di governo: responsabilità nell'elaborazione delle strategie e nella composizione del portafoglio di business dell'intermediario
- Risk management: responsabilità nello sviluppo di metriche di misurazione
 - per orientare le scelte strategiche
 - per apprezzare l'esposizione al rischio reputazionale e il possibile impatto sul valore d'impresa
 - per valutare l'adeguatezza della dotazione patrimoniale e il costo del capitale

LE POSSIBILI LINEE DI ANALISI: IL QUADRO



LE POSSIBILI LINEE DI ANALISI: IL BUSINESS

- Sviluppo di logiche di mappatura dei business rispetto all'esposizione al rischio reputazionale secondo prospettive "tradizionali" e meno
 - Stakeholders
 - Mercati
 -
 - Linee di business/mix di rischi *first-tier*
 - Segmenti di clientela
- Obiettivi
 - Definire metodologie per una identificazione/classificazione del/dei business nella prospettiva dell'esposizione al rischio reputazionale (profilo reputazionale delle scelte strategiche)
 - Fornire agli organi di governo e al top management strumenti oggettivi per
 - apprezzare la sostenibilità delle scelte strategiche rispetto all'esposizione al rischio reputazionale (autodiagnosi sul rischio reputazionale)
 - verificare la propensione per il rischio reputazionale
 - valutare i (potenziali) costi reputazionali generati dal portafoglio di business prescelto (fabbisogni/costo del capitale) e gli effetti sulla creazione di valore

LE POSSIBILI LINEE DI ANALISI: LE METRICHE

- Nel processo di gestione del rischio reputazionale il Risk Management ha la responsabilità di fornire elementi oggettivi per valutare
 - la sostenibilità del business prescelto rispetto all'esposizione al rischio
 - Il possibile impatto del business mix rispetto alla creazione/distruzione di valore aziendale
 - gli effetti sulle decisioni di capital management
 - la coerenza tra pricing e componenti reputazionali dei business privilegiati
- E' impegnato nello sviluppo e nell'affinamento di approcci di misurazione delineati in letteratura e/o testati (sperimentalmente) dall'industria
 - Approcci qualitativi
 - Approcci quantitativi (contabili, market based, marketing oriented)
- Adeguatezza ed efficacia degli approcci variabili rispetto a differenti tipologie di banche/intermediari e ai diversi modelli di business

LE METRICHE DI MISURAZIONE PER IL RISK MANAGEMENT

- Le metodologie qualitative
 - RepTrack
 - Fortune's Most Admired Companies
- Le metodologie quantitative
 - Intellectual Capital approach
 - Accounting approach
 - Marketing approach
 - Market-based approach

METRICHE: MODELLI QUALITATIVI

- Fattori considerati
 - Responsabilità sociale
 - Innovazione
 - Valore degli investimenti di lungo termine
 - Utilizzo delle attività dell'azienda
 - Talento delle risorse umane
 - Equilibrio finanziario
 - Qualità dei prodotti e servizi
 - Qualità del management
- Limiti/linee di sviluppo
 - la correlazione fra le variabili è alta ($>0,60$) e l'analisi fattoriale delle variabili genera spesso un solo fattore (Schwaiger, 2004)
 - l'analisi qualitativa in genere non segmenta in funzione dei diversi stakeholder
 - non si distingue fra i concetti di "immagine aziendale" e "reputazione aziendale"

Reputation

World's Most Reputable Companies: The Rankings

Klaus Kneale, 05.06.09, 02:08 PM EDT

Reputation Institute's annual survey rated 600 companies. Here's who made the top 200.

COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	GLOBAL PULSE SCORE		
			RANK	PULSE	ONE-YEAR CHANGE
Ferrero	Italy	Consumer Products	1	85.17	1.64
Ikea	Sweden	General Retail	2	83.98	-0.16
Johnson & Johnson	United States	Consumer Products	3	83.58	0.10
Petrobras	Brazil	Energy	4	82.37	2.40
Sadia	Brazil	Food Manufacturing	5	82.06	New
Nintendo	Japan	Computer	6	81.63	New
Christian Dior	France	Consumer Products	7	81.37	New
Kraft Foods	United States	Food Manufacturing	8	81.09	-1.70
Mercadona	Spain	Food Retail	9	80.99	2.09
Singapore Airlines	Singapore	Airlines & Aerospace	10	80.97	New
Tata	India	Conglomerate	11	80.89	-1.95
UPS	United States	Transport & Logistics	12	80.84	-0.21
General Mills	United States	Food Manufacturing	13	80.80	-0.54
El Corte Inglés	Spain	General Retail	14	80.80	0.80
Matsushita Electric Industrial	Japan	Electrical & Electronics	15	80.31	1.43
FedEx	United States	Transport & Logistics	16	80.30	4.01
Grupo Bimbo	Mexico	Food Manufacturing	17	80.22	-1.53
Honda Motor	Japan	Automotive	18	79.86	2.07
Whirlpool	United States	Consumer Products	19	79.86	5.45
Votorantim	Brazil	Conglomerate	20	79.59	3.49
Walt Disney Company	United States	Information & Media	21	79.44	-1.78
China Faw	China	Automotive	22	79.35	1.74
Google	United States	Information & Media	23	78.80	-6.44
China Merchants Bank	China	Banking	24	78.72	New
Caterpillar	United States	Industrial Products	25	78.69	3.91
Costco Wholesale	United States	General Retail	26	78.53	4.20
Sberbank	Russia	Banking	27	78.26	2.70

METRICHE: INTELLECTUAL CAPITAL APPROACH

- Si deve stimare il valore dei trademark, service marks, copyrights, autorizzazioni e diritti
- I costi collegati a queste variabili sono individuabili nel bilancio e in quell'ambito si può stimare la componente di ammortamento
- Limiti/linee di sviluppo
 - l'efficacia dell'approccio dipende dai criteri contabili utilizzati
 - spesso trascura componenti decisive, come i casi di danni alla reputazione provocati da eventi talvolta drammatici
 - Union Carbide a Bhopal, India
 - Johnson&Johnson e il fiasco del Tylenol
 - nel caso degli intermediari finanziari può sottovalutare la componente reputazionale legata alla componente fiduciaria

METRICHE: ACCOUNTING APPROACH

- Verifica dei metodi di contabilizzazione degli intangible asset
- È necessario introdurre criteri di valutazione del fair value di queste attività
- Un elemento particolarmente critico è il goodwill fair value: sarebbe opportuno valutarlo prima della vendita dell'azienda
- Questo approccio richiede un'analisi della reputazione associata ad attività e passività: la differenza genera la reputazione netta
- Limiti/linee si sviluppo
 - le soluzioni di misurazione delle attività intangibili rimangono molto discrezionali
 - standard internazionali e modalità di contabilizzazione del goodwill
 - trattamento del goodwill nei casi di fusione e acquisizione
 - modalità di valorizzazione del goodwill nel capitale economico della banca
 - la valutazione rischia di essere esclusivamente speculativa

METRICHE: MARKETING APPROACH

- Approccio proposto dagli specialisti di marketing fondato su metodologie di misurazione del brand
- Il principale metodo (e più oggettivo) si basa sulle royalties che si è in grado di maturare mediante la concessione di un determinato brand
- Limiti/linee di sviluppo
 - la reputazione è qualcosa di più del brand
 - confusione fra misurazione e soluzioni strategiche di gestione del rischio attraverso la diversificazione dei marchi

METRICHE: MARKET BASED APPROACH

- Per stimare l'eventuale contributo di un'informazione tradotta dal mercato in termini reputazionali, si può inserire una variabile dummy nel market model.
- La variabile reputazionale si attiva esclusivamente quando si manifesta un segnale reputazionale (positivo o negativo)

$$R_{i,t} = \alpha_i + \beta_{i1}R_{MKT,t} + \beta_{i2}R_{REP,t} + \varepsilon_{i,t}$$

- $R_{REP,t}$ è la variabile dummy che evidenzia un'informazione reputazionale.
- Un modello alternativo è il modello multifattoriale (APT) in grado di cogliere la componente settoriale

$$R_{i,t} = \alpha_i + \beta_{i1}R_{MKT,t} + \beta_{i2}R_{Banks,t} + \beta_{i3}R_{REP,t} + \varepsilon_{i,t}$$

- Per le banche con modelli interni è possibile depurare l'elasticità della variabile target (P&L o capitale) ai fattori di rischio primari, come compliance, operativi (Perry e Fontnouvelle, 2005)

MARKET BASED APPROACH E REPVAR

- È possibile tradurre la stima del rischio reputazionale in una misura di assorbimento del capitale (RepVaR):
 - Fase 1: determinazione dell'exposure indicator
 - Fase 2: stima della probabilità dell'evento
 - Fase 3: calcolo del quantile della distribuzione del rischio

$$\text{RepVaR} = \text{EI} \cdot \text{PrRep} \cdot \phi$$

- EI è l'esposizione al rischio

$$\text{EI}_{i,t} = N_{i,t} \times X_{i,t}$$

- N è il numero di titoli dell'azione i-esima di cui si vuole calcolare la perdita
- X è il prezzo al tempo t
- La probabilità (PrRep) si può stimare mediante l'analisi della distribuzione degli eventi rischiosi.
- La funzione di distribuzione cumulata (CDF) si può applicare a variabili dicotomiche che assumono valori (0,1).

$$\phi = t_{\alpha/2} \text{se} \cdot \left(\beta \cdot R_{\text{REP},t} \right)$$

- se è la stima dello standard error del coefficiente di regressione della variabile dummy

SINTESI: LE LINEE DI RICERCA

le chiavi di lettura

ISTITUZIONALE

METODOLOGICA

ORGANIZZATIVA

REGOLAMENTARE

Il perimetro dell'analisi

**STRATEGIE E
BUSINESS**

IMPATTO SU
CREAZIONE DI VALORE
POLITICHE DI CAPITAL
MANAGEMENT

**ORGANIZZAZIONE
STRUTTURA E PROCESSI**

**METRICHE DI
MISURAZIONE**

**INTANGIBLES
REPUTAZIONALI**

SINTESI: LE LINEE DI RICERCA

- **Prospettive/ criticità: gli ambiti di studio**
- 1) scelte di specializzazione/articolazione operativa ed evoluzione del business bancario (strategie): indispensabile una mappatura aggiornata del business e dell'esposizione al rischio reputazionale rispetto
 - al portafoglio di attività
 - ai modelli di business
- 2) complessità organizzativa: analisi dei modelli organizzativi e dell'efficienza relativa rispetto alla gestione del rischio reputazionale (qualità/complessità del disegno organizzativo/efficacia del sistema dei controlli/qualità dei processi organizzativi)
- 3) Compliance regolamentare: crescente articolazione degli oneri di compliance: rilevanza, complessità e ruolo dei sistemi di controllo interno
- **Prospettive/criticità: le metodologie di misurazione**
- Basi di dati su eventi reputazionale: analisi degli eventi reputazionali: accumulo di conoscenze su casi/situazioni suscettibili di intaccare il valore della reputazione (clinic papers)
- Qualificazione dei valori reputazionali: problematiche legate alla individuazione e alla misurazione degli intangibles reputazionali
- Modellizzazione del rischio e metriche di misurazione: necessità di consolidare gli approcci di misurazione e di delineare *best practices*