



Associazione italiana per la  
Pianificazione ed il controllo di gestione in  
Banca e nelle istituzioni finanziarie

## **7° Convention dei Soci APB**

**Funzioni Tesoreria e Finanza nei confronti del Mercato  
(Funzione Gestione Clienti)**

**Rupert Limentani**  
Deutsche Bank

Vicenza, 22-24 giugno 2000

## **Funzioni Tesoreria e Finanza nei confronti del Mercato (Funzione Gestione Clienti)**

Rupert Limentani, Deutsche Bank

1. Introduzione
2. Chi sono gli attori?
  - La Tesoreria
  - La Finanza
  - Il gestore cliente
3. Dove possono sorgere conflitti?  
fra
  - la tesoreria e la finanza
  - la tesoreria e il gestore del cliente
  - la finanza e il gestore del cliente
4. Impatto dei punti di conflitto sulla politica dei prezzi praticati alla clientela; chi dovrebbe avere l'ultima parola nel decidere i prezzi alla clientela?
5. Attribuzione dei risultati economici fra Finanza e i gestori cliente; possibili metodologie; Revenue sharing agreements
6. Conclusioni

## 1. Introduzione

Innanzitutto per affrontare questo tema devo dichiarare apertamente che faccio parte di un'area di "business" e non di quello della tesoreria né della finanza (e più avanti vorrei distinguere in modo preciso fra questi due settori); anzi, fino a qualche anno fa ero responsabile per il controllo di gestione per la Deutsche Bank in Italia, ma poi ho fatto il salto dall'altra parte della barricata e sono ora responsabile della gestione della relazione con le banche italiane e cosiddette "non-bank financial Institutions" italiane (assicurazioni, società di leasing, finanziarie, asset managers, le SIM) che sono clienti della Deutsche Bank nel mondo.

## 2. Chi sono gli attori?

Nel Gruppo Deutsche Bank si distingue fra la tesoreria, la finanza (chiamata da noi Global Markets) e le divisioni che hanno la responsabilità per la clientela. Sarà utile esaminare brevemente gli obiettivi di ciascuna di queste tre aree per capire quali sono i potenziali conflitti e quali i punti in comune:

### 2.1 Innanzitutto la tesoreria: essa ha tre compiti istituzionali:

1. Gestire la liquidità di proprietà della banca;
2. Assicurare la provvista (“funding”) a fronte degli assets che la banca mette nel proprio bilancio garantendo pertanto la solvibilità della banca;
3. Ottimizzare l’allocazione del patrimonio del Gruppo fra le varie divisioni di business.

E’ quindi una funzione che deve essere vista nell’ottica di un centro di servizio rivolto verso l’interno della banca; difatti in Deutsche Bank il conto economico della tesoreria in senso stretto va a zero.

- 2.2 La funzione della finanza, da noi composta dalle due aree “Global Markets” (mercati monetari e obbligazionari) e “Global Equities” (mercati azionari) è ben diverso dalla funzione della tesoreria: la finanza deve infatti massimizzare i ricavi generati dai prodotti e servizi di competenza, utilizzando il minor capitale possibile e mantenendo il proprio portafoglio entro determinati limiti di rischio. La finanza viene svolta da una serie di trading desks, che operano nella logica di un centro di profitto.

Il Gruppo Deutsche Bank ha da tempo praticato la separazione organizzativa e contabile della tesoreria pura dall’attività di fornitura di prodotti finanziari alla clientela.

2.3 La terza area è quella responsabile per la gestione delle relazioni con la clientela. Il gestore cliente può essere una filiale o anche una divisione della Direzione Generale, come appunto la mia, nel caso della clientela istituzionale. Essa ha come obiettivo quello di massimizzare i ricavi generati con il cliente di competenza – indipendentemente dalla composizione di prodotti con cui i ricavi vengano generati – e di garantire, con un elevato livello di soddisfazione del cliente, che i ricavi si mantengano (o aumentino) nel tempo. Deve ottimizzare la struttura delle linee di credito concesse al cliente e – cosa importante – deve svolgere un’azione costante di monitoraggio dell’andamento del cliente sotto il profilo creditizio.

### 3. Dove potrebbero sorgere conflitti?

In un contesto con tre aree ben distinte con tre obiettivi istituzionali molto diversi è quasi inevitabile che sorgano dei contrasti. Difatti possono sorgere in tutte le combinazioni, ossia fra:

- la tesoreria e la finanza
- la tesoreria e il gestore del cliente
- la finanza e il gestore del cliente

### 3.1 Possibili conflitti fra tesoreria e la finanza

La tesoreria è interessata principalmente all'equilibrio finanziario della banca, la stabilità della liquidità, e l'ottimizzazione dell'utilizzo del capitale da parte delle divisioni di business nelle loro proposte di impiego alla clientela. La tesoreria alloca il capitale disponibile fra le diverse divisioni tenendo presente sia la remuneratività degli utilizzi che la loro rischiosità. Il suo metro principale è il RAROC ("Risk-Adjusted Return on Capital") con il quale viene misurato il ritorno sul capitale effettivamente assorbito dai singoli impieghi o da portafoglio di attività. Essendo il capitale una risorsa non infinita, la tesoreria può anche diramare istruzioni alle altre divisioni imponendo una soglia minima per il RAROC che deve essere raggiunto in ogni singola operazione.

In taluni periodi la tesoreria può ritenere necessario ridurre – a volte in modo assai drastico – l'attivo a rischio ponderato ("Risk Weighted Assets"); una tale richiesta è generalmente in forte contrasto con gli obiettivi dell'area finanza e delle aree di business, che generalmente si pongono obiettivi di crescita e non di taglio dei volumi. La risoluzione di questi contrasti può avvenire solo in sede dell'ALCO, dove si incontrano

la tesoreria, la finanza, le aree di business e il Risk Controlling. Inoltre, le politiche di bilancio per la crescita dei Risk Weighted Assets dovrebbero essere già confluite a monte nelle politiche delle singole divisioni nel processo di budget.

### 3.2 Possibili conflitti fra Tesoreria e gestore del cliente

Abbiamo già accennato ad un possibili conflitto che vede coinvolti la Tesoreria e i gestori della clientela (istruzioni della Tesoreria sull'entità dell'attivo a rischio ponderato). Ma di possibili aree di conflitto c'è ne sono ben altre.

Fra i compiti della tesoreria c'è anche quello particolarmente delicato di stabilire il livello dei tassi interni di trasferimento. Ciò avviene di regola con metodologie approvate da tutte le aree interessate in sede dell'ALCO. Può verificarsi, soprattutto in momenti di tensione sui mercati monetari, che i tassi di trasferimento vengano considerati “fuori mercato” dalle aree di business in quanto la clientela – soprattutto la clientela primaria – si lamenta che altre banche offrono il denaro a prezzi inferiori o pagano la raccolta di più.

Questo va a colpire principalmente quelle forme di raccolta e di impiego che confluiscono nel “pool” di liquidità che viene gestito dalla Tesoreria in via collettiva, quindi la raccolta a vista e gli impieghi a breve termine e a tasso variabile. Può accadere che il tasso di rifinanziamento a breve di una banca non coincida con i principali tassi di riferimento sul mercato (EONIA, Euribor ecc.) e che la tesoreria cerchi di scaricare tali disallineamenti sulla clientela. (Vedremo più avanti che cosa succede con le operazioni concordate singolarmente fra gestore cliente e la finanza).

Se la Tesoreria dovesse sbagliare la politica di copertura del rischio di tasso a fronte – ad esempio – di un’emissione obbligazionaria per clientela retail a 3 anni, oppure avesse difficoltà a trovare fondi a medio termine per far fronte alla crescente domanda per mutui ipotecari a tasso fisso, ciò creerebbe problemi non indifferenti alla clientela e, di conseguenza, a chi deve gestire la clientela.

D’altro canto può anche accadere che i gestori cliente non riescano a collocare prodotti finanziari per i quali la Tesoreria ha già “comperato” la copertura sul mercato. Una posizione non venduta può creare notevoli difficoltà per la Tesoreria che deve decidere se tenersi la posizione, o se “smontarla” parzialmente. In entrambi i casi nasce una discussione su chi

deve accollarsi gli eventuali costi relativi all'invenduto. Nel caso in cui siano effettivamente i gestori cliente che non hanno raggiunto il budget prefissato, di solito sono loro che pagano i costi aggiuntivi relativi alla quota non collocata.

### 3.3 Possibili conflitti fra l'area finanza e il gestore del cliente

Abbiamo già accennato ai conflitti che possono nascere a causa delle condizioni praticate. Quando l'area finanza interfaccia direttamente con la clientela (e ovviamente in questi casi si tratta della clientela più sofisticata) le lamentele sui tassi, cambi ecc. vengono rivolte direttamente all'operatore. Succede quindi che il gestore cliente ne viene a conoscenza solo se il problema si ripete frequentemente e il cliente decide di escalare le sue lamentele ad un'istanza che – spera – possa risolvere il problema.

Inoltre gli obiettivi e le responsabilità del gestore cliente lo possono porre in rotta di collisione con la finanza: dovendo cercare di massimizzare i ricavi per tutta la banca generati con il cliente – indipendentemente dalla composizione di prodotti con cui i ricavi vengono generati – può facilmente succedere che egli ritenga sia più

redditizio “spingere” un’area prodotto diversa da quelle che si trovano in finanza e quindi di allocare le linee di credito disponibili ad altre aree prodotto (ad esempio cash management, trade finance o altro), bloccando quindi l’operatività dell’area finanza con quel determinato cliente.

In questo caso è effettivamente il gestore della relazione ad avere l’ultima parola sull’allocazione delle linee di credito, anche se nel processo di allocazione si cerca sempre di coinvolgere il più possibile le aree prodotto interessate.

Aggiungiamo che la finanza e il gestore cliente hanno due orizzonti temporali diversi fra di loro. La finanza ha l’obiettivo di massimizzare i suoi ricavi in un arco temporale assai limitato – un mese o una settimana, a volte un solo giorno – mentre il gestore cliente pensa in un’ottica a lungo termine piuttosto: dovendo avere a cuore gli interessi a medio e lungo termine del cliente anch'egli deve ragionare sullo stesso periodo. Questo può portarlo, in un caso estremo, a voler posticipare una determinata transazione che la finanza invece vuole svolgere, perché è nell’interesse del cliente posticipare. In questo caso può risultare difficile per la finanza accettare l’argomentazione a favore di un rinvio del business ad un tempo successivo.

Un ulteriore “freno” alle attività dell’area finanza potrebbe derivare qualora si rendesse necessario una riduzione complessiva delle linee di credito per un determinato cliente a seguito di informazioni negative che il gestore ha recepito e che trasmette all’area crediti. Se gestore e area crediti concordano che è opportuno tagliare le linee, è il gestore a suggerire su quali prodotti i tagli devono essere praticati. Anche qui il risultato può essere quello di bloccare in parte o in tutto l’operatività dell’area finanza. In questo caso, però, l’area finanza difficilmente potrà contestargli di svolgere un’attività dannosa al business.

D’altra parte può anche accadere il contrario: avviene che il cliente chiede al gestore della relazione un certo prodotto o servizio a un prezzo particolarmente favorevole come “biglietto d’ingresso” della banca, per aprire la porta ad una relazione più ampia nella quale ci sarà spazio per prodotti e servizi molto più redditizi. Ad esempio, può essere richiesta la partecipazione in un pool ad uno spread molto ridotto. In questo caso spesso si incontra la resistenza da parte dell’area prodotto in questione, che non è disposta a “svendere” il proprio prodotto “solo” per permettere ad altre aree di trarne un beneficio.

Per ovviare a questa situazione nel nostro Gruppo stiamo impostando un sistema nel quale il gestore della relazione occupa una posizione di

“perno” per girare all’area prodotto in questione una “sovvenzione” che permetta alla relazione di decollare. Nel caso in cui si segua questa via, la sovvenzione può essere a carico o dello stesso gestore della relazione oppure, se c’è già la disponibilità del cliente ad usare altri prodotti e servizi più redditizi, può essere a carico delle aree interessate. Il processo viene comunque “mediato” dal gestore della relazione. E’ evidente che il meccanismo non può funzionare se non c’è in banca almeno un’area disposta a farsi carico della sovvenzione per permettere alla relazione di svilupparsi. Non c’è quindi il rischio che la banca si metta a lavorare con tanti clienti a prezzi totalmente fuori mercato solo perché c’è qualcuno che spinge per lavorare a qualsiasi costo.

4. Impatto dei punti di conflitto sulla politica dei prezzi praticati alla clientela;  
chi dovrebbe avere l’ultima parola nel decidere i prezzi alla clientela?

C’è un principio che dice che “chi è responsabile di un conto economico o di un budget deve avere tutte le leve per poter gestire il suo business in modo da raggiungere i propri obiettivi”. Fermo restando la validità di tale principio è evidente che non si può lasciare totale autonomia nella gestione a tutte le singole aree prodotto in quanto ciò porterebbe all’anarchia nella banca e la clientela si troverebbe ad avere a che fare con tanti business separati anziché

con “la banca”. Un responsabile di un’area di business ha pertanto in mano solo alcune delle leve per gestire il suo conto economico. Deve per forza subire alcuni elementi che restano al di fuori della sua sfera d’influenza, quali ad esempio le politiche del personale, la ripartizione di spese generali (“overheads”). A mio avviso, in taluni casi, egli deve anche “subire” decisioni prese da altri in materia di prezzi, quando è palesemente nell’interesse della banca operare così.

A questo punto è lecito porsi la domanda “di chi è quindi la responsabilità finale dei prezzi da praticare ai singoli clienti?”

La risposta va cercata tenendo ben presente sia la relazione fra banca e cliente, sia ciò che viene praticato da altri concorrenti sul mercato.

Cominciando con il secondo aspetto, è innegabile che esiste un mercato per i prodotti e servizi finanziari e che esiste un range di prezzi entro il quale i vari offerenti si muovono. E’ anche vero che una banca che si trova a dare un prezzo ai propri prodotti al di fuori del range di mercato o perde clientela se i propri prezzi sono più alti o aumenta fuori misura la propria quota di mercato se i prezzi sono più bassi di quelli della concorrenza (a parità di qualità del prodotto, ovviamente).

E' naturale che siano gli specialisti di prodotto a conoscere meglio le tendenze che esprime il mercato e i prezzi che vengono praticati per i diversi prodotti. Quindi l'area finanza conosce meglio di chiunque altro ciò che esprime il mercato – ad esempio per gli swaps, i derivati su indici azionari ecc.

Anche se queste conoscenze sono importanti – anzi essenziali – non possono costituire l'unico elemento con cui viene fissato il prezzo finale al cliente. L'aspetto relazionale è, a mio avviso, altrettanto importante. Può darsi che sia veramente nell'interesse della banca fornire un determinato prodotto o servizio ad un prezzo “fuori mercato” perché la relazione nel suo complesso porta un ritorno molto interessante.

In questo contesto diventa fondamentale lo strumento del “conto economico per cliente” – ovvero il calcolo della redditività della relazione nel suo complesso, che va a sommare i ricavi ottenuti da tutte le aree prodotto, indipendentemente dall'area geografica, dall'area prodotto o dalla “legal entity” nella quale essi siano stati prodotti. Solo sulla base di questo strumento il gestore della relazione può decidere se potrebbe essere nell'interesse della banca nel suo complesso impostare una determinata struttura di prezzo. Con questo strumento egli può anche ottimizzare l'allocazione delle linee di credito fra le varie aree prodotto che il cliente utilizza.

Alla fine deve essere il gestore della relazione ad avere in mano la possibilità di decidere in modo vincolante i prezzi da praticare, all'interno però di una griglia concordata con le singole aree. Infatti è solo il gestore che è in grado di vedere il cliente come il cliente percepisce se stesso: tutte le altre aree della banca hanno una visione solo parziale del cliente. A determinare i prezzi che vengono praticati alla clientela devono essere alle fine funzioni che vedono e valutano la clientela nel loro insieme, perché la decisione finale se una transazione si debba svolgere o meno la prende il cliente e non la banca. Al cliente non importa nulla della struttura organizzativa interna di una banca. Non gli interessano aree prodotto, area finanza o altro: lui va da chi gli fornisce dei prodotti e servizi finanziari, ivi compresa la consulenza, in modo efficiente ad un prezzo congruo. Se la struttura organizzativa crea delle distorsioni di prezzo, sia su transazioni singole sia nel complesso della relazione, il cliente le vive come un "balzello" ingiustificabile e finisce col rivolgersi altrove. D'altra parte, il cliente che percepisce che il gestore che lo segue è al corrente di tutta la relazione è invogliato a lavorare ancora di più con la banca, a beneficio quindi di tutte le divisioni.

5. Attribuzione dei risultati economici fra Finanza e i gestori cliente; possibili metodologie e "Revenue Sharing Agreements"

La discussione su chi ha in mano la leva dei prezzi è strettamente correlata alla metodologia per l'attribuzione dei risultati economici, in questo caso lo "split" fra l'area finanza e gestore cliente.

Idealmente l'attribuzione di risultati economici avverrebbe esclusivamente sulla base di "chi ha generato il business". Nel caso dello split fra area finanza e gestori cliente è un concetto assai difficile da applicare. "Generare il business" significa solo aver introdotto il cliente, oppure significa aver generato la singola transazione ("origination")? Al gestore cliente, il quale non ha il compito di seguire amministrativamente le singole transazioni, ma piuttosto di identificare nuove opportunità di business, potrebbe essere attribuita o una commissione "una tantum", oppure una rendita a vita su tutto il lavoro svolto con la propria clientela.

In Deutsche Bank ci siamo orientati decisamente verso la prima ipotesi: la commissione "una tantum" o il cosiddetto "finder's fee". Infatti, nel nostro conto economico divisionale, i ricavi vanno attribuiti in prima battuta alle aree prodotto, le quali retrocedono al relationship manager importi concordati secondo accordi inter-divisionali in base a quello che è stato il suo contributo effettivo. Questi accordi inter-divisionali, di cui ho portato qualche esempio, sono stati negoziati fra le divisioni a livello centrale e vengono ora applicati in tutto il gruppo.

Le altre possibili metodologie presentano tutte degli svantaggi: considerare il gestore della relazione centro di costo va a cambiare l'ottica nella quale questi svolge il proprio lavoro. Un centro di costo non è stimolato a fare "di più", a sforzarsi quel tantino in più per concludere una transazione. Il centro di costo viene "ripartito" sui centri di profitto e comunque non gli viene riconosciuto lo status di area di business. Per questo noi abbiamo scartato a monte l'ipotesi di considerare i gestori cliente dei semplici centri di costo. Come ben si sa, nessun centro di profitto vuole prendersi in carico centri di costo, indipendentemente dal fatto che questi gli rendano un servizio utile o meno.

L'altra alternativa sarebbe quella del "Double Counting", nel quale il gestore viene misurato in base alle risultanze sommate del conto economico per cliente di tutti i suoi clienti (indipendentemente dal fatto che egli abbia contribuito o meno personalmente alla formazione dei ricavi) mentre gli stessi ricavi continuano ad essere inseriti nel conto economico per prodotto / divisione, sulla base del quale vengono misurate le aree prodotto. La creazione di due schemi separati di conto economico per misurare la redditività di due aree, utilizzando alla loro base gli stessi ricavi, può solo produrre effetti distorti al top management quando va a analizzare l'andamento divisionale della banca (perché a questo punto la somma delle singole divisioni ammonterà a più di 100).

Siamo quindi convinti che la creazione di “Revenue Sharing Agreements” fra aree prodotto e gestori relazione possa non solo gettare le basi per una collaborazione intradivisionale proficua, ma possa invogliare entrambe le parti a focalizzarsi su quello che è la cosa più importante: aumentare il business.

Aggiungo che ci sono ulteriori difficoltà se i ricavi vengono contabilizzati in un'altra “legal entity” o in un società collegata, ancora di più se tale società si trova all'estero. In questo caso è essenziale che le commissioni pagate sotto gli accordi intra-divisionali vengano pagate in cash, e non solo nella contabilità di controllo di gestione. Questo non solo per evidenti motivi fiscali ma anche per riflettere correttamente, a livello di conto economico civilistico, quale è stato il contributo di ciascuna legal entity.

In Deutsche Bank abbiamo raggiunto accordi interdivisionali per l'attribuzione di una parte dei ricavi al gestore cliente in una serie di aree prodotto fra cui: syndicated loans, foreign exchange, OTC derivatives, carta commerciale, securitisations, asset-backed securities nonché un accordo interdivisionale fra il Global Banking Division e il Private Banking per incoraggiare i primi a portare al Private Banking dirigenti di multinazionali già clienti del Global Banking Division. In tutti i casi il controllo di gestione è l'unità preposta a vigilare che i

ricavi vengano effettivamente attribuiti in modo corretto nello spirito degli accordi.

## 6. Conclusioni

Spero di aver illustrato che in tutto questo processo il ruolo del Controllo di Gestione è fondamentale nell'accompagnare le divisioni nel processo di raggiungimento di accordi che stimolino tutti quanti ad aumentare il business. Il Controllo di Gestione non può limitarsi al ruolo di "Notaio" semplicemente contabilizzando ciò che le varie divisioni hanno negoziato fra di loro: il Controllo di Gestione è chiamato anche a vigilare affinché ci sia un'omogeneità negli accordi di ripartizione degli utili e che tali accordi siano veramente nell'interesse del business, del cliente e della banca.

In questo contesto non si può sottostimare l'importanza del conto economico per cliente, che deve essere uno degli strumenti guida non solo per il gestore cliente ma per chiunque in banca abbia a che fare con il cliente. Non è pensabile gestire un gruppo bancario solo in base alle performance di prodotto, ignorando che il business è basato innanzitutto sulla clientela. E' il cliente che paga i nostri stipendi ed è quindi attorno al cliente che dobbiamo focalizzare la nostra attenzione: una crescita del conto economico per cliente deve rappresentare un successo per tutte le aree prodotto che lavorano con quel cliente, così come una diminuzione pone degli interrogativi

che devono essere affrontati da tutte le aree interessate, sotto la guida del relationship manager.

Noi guardiamo al controllo di gestione perché ci fornisca gli strumenti idonei alla gestione di un business sempre più complesso; abbiamo soprattutto un bisogno sempre crescente di dati e informazioni tempestive sull'andamento del rapporto nel suo insieme. Alla fine dobbiamo sempre tenere a mente che la clientela non è un oggetto passivo di azioni di vendita da parte nostra ma bensì è un soggetto attivo che decide in autonomia se acquistare servizi dalla banca. E' nel nostro interesse allineare le nostre strutture organizzative e i conteggi interni in modo tale da favorire la capacità di fornire prodotti e servizi a condizioni vantaggiose. Se non lo facciamo, il mercato deciderà sulla nostra sorte senza pietà.

Grazie per l'attenzione.