



Dimensione Finanza e aree di risultato
nella new banking.
Elementi di paradigma e prospettive della professione
di Mario Venturino





Sommario

	Pagg.
Premessa e sintesi	I-VII
New banking. Scenario, effetti, definizione	1-3
Dimensione Finanza. Allargamento del perimetro operativo, nuovi ruoli e responsabilità	4-6
Gestione per aree di risultato. Interdipendenze strategiche, operative e organizzative	7-10
Elementi di paradigma. Persone, prodotti e consulenza, strumenti e strutture	11-14
Aspetti di criticità. Cultura, innovazione e responsabilità	15-18
Indicazioni strategiche e operative. Management, rigore, metodo e pragmatismo	19-23
Ricadute sulla professione P&C. Responsabilità ed etica dei comportamenti. Fare e Formare	24-26



Premessa e sintesi

L'intervento proposto è una sorta di rivisitazione generale del tema della 7[^] Convention declinato nella Finanza in banca e nelle istituzioni creditizie.

La scelta dell'impostazione (perimetro e contenuti) è la risultante di una riflessione che ha avuto tre riferimenti:

- innanzitutto i temi assegnati e la competenza dei colleghi relatori che garantivano una elevata copertura scientifica e professionale alle valutazioni più specifiche (di settore, di metodo, di esperienze consolidate o in corso);
- la consapevolezza che l'attuale fase di cambiamento nell'attività bancaria, finanziaria e assicurativa, con le positive rotture di equilibrio, può essere definita *new banking* con tutto ciò che ne consegue per la professione;
- l'esperienza maturata nello sviluppo delle funzioni manageriali in banca e l'assunzione di crescenti responsabilità direttive che hanno fatto cogliere via via l'importanza di impostare e condurre le diverse aree di attività (mercato o organizzative) secondo logiche, schemi e metodi sottesi alle funzioni indicate.

Il titolo dell'intervento "*Dimensione Finanza e aree di risultato nella new banking: elementi di paradigma e prospettive della professione*" è finalizzato a fornire contributi al tema generale, dall'angolo operativo della Finanza e secondo la visione del dirigente.

Il sistema bancario in generale, ed in particolare quello italiano, inteso come l'insieme delle imprese che, con dimensione e diversificazione produttiva differenti, promuovono, in modo sempre più congiunto, intermediazione





bancaria, finanziaria ed assicurativa, sta procedendo con velocità ed innovazione crescente verso nuovi modelli produttivi, distributivi e gestionali.

In questi modelli i tradizionali caratteri distintivi si stanno progressivamente attenuando per fare spazio a nuovi, la cui schematizzazione, se non è ancora definita, certamente è già visibile.

Infatti, alcuni sono già emersi e si consolidano in diversi inequivocabili segni, riassumibili nei seguenti tre:

- l'aumento generalizzato dell'offerta, intesa come numero crescente di imprese operanti con modalità e approcci differenti ed innovativi;
- la diversificazione e l'attenuazione dei modelli di comportamento dei consumatori che originano nuovi schemi di fidelizzazione;
- la dilatazione delle opportunità di affermazione (generale e settoriale) ed al tempo stesso l'intensificazione e la diffusione dei rischi insiti nell'attività di intermediazione e di servizi.

In sintesi concorrenza, mercato del consumatore, opportunità nuove di business ed accresciuto livello di rischio, il tutto in un contesto dominato dalla tecnologia delle comunicazione e della conoscenza.

Scendendo a livello di singoli intermediari, gli indicati segni acquisiscono maggiore concretezza e visibilità in quanto si traducono in effettivo condizionamento di scelte e conseguenti comportamenti operativi che promuovono i microcambiamenti. Questi, interagendo o consolidandosi, danno luogo a nuove configurazioni organizzative, gestionali ed operative dell'intermediario.





E' quindi di tutta evidenza che questo intenso lavoro sta plasmando la nostra realtà - di impresa e di sistema - facendo concretamente emergere formule e forme tipiche della *new banking*.

Ed è consequenziale cercare di analizzare cosa significhino opportunità e rischio nell'attività e nei mercati (tradizionali, rinnovati e nuovi) in relazione a quell'ampia e variegata area di business bancario definibile Finanza.



Tutto ciò premesso le riflessioni che propongo sono le declinazioni della seguente tesi.

La *new banking* offre opportunità rilevanti e pertanto costituisce, come in tutti i momenti di radicali rotture di equilibrio, una esaltante sfida imprenditoriale e culturale, in primo luogo per chi ha responsabilità direttive.

In questo contesto un settore aziendale particolarmente coinvolto, sia in termini di attività che di uomini, è la Finanza. Basta scorrere l'elenco delle iniziative organizzative, gestionali, commerciali e formative, con i conseguenti risultati, per dare conto della fondatezza dell'assunto. Infatti, la Finanza, o meglio la Dimensione Finanza, nell'attività della banca, riassume una policentralità in termini reddituali, commerciali e organizzativi.

Per cogliere le opportunità della *new banking* che si offrono alla Finanza (in misura superiore al recente passato e con discontinuità in termini di volontà, estensione ed innovazione) occorre che la Direzione Finanza (la interfaccia organizzativa comunque definita, articolata e collocata) faccia propri, in misura superiore al passato ed in modo innovativo, schemi, processi, strumenti e metodi del sistema gestionale della P&C.





Naturalmente con le integrazioni e, soprattutto, innovazioni necessarie.

Limitando il discorso alla declinazione tecnico-metodologica, basti pensare all'aspetto rischio, alla redditività corretta dal rischio, all'aspetto del capitale, all'aspetto delle relazioni con le altre aree di affari.

Declinazione che però presenta elevati gradi di criticità: impostazione metodologica, attuazione pratica, radicamento nei comportamenti gestionali ed operativi.

Ma anche su altri piani si hanno altrettanti elementi di criticità la cui rimozione o attenuazione (secondo i più appropriati approcci pragmatici) costituisce un decisivo passo in avanti.

Queste criticità si rifanno:

- alla cultura aziendale prevalente, non sempre sensibile in tempi giusti all'emersione delle innovazioni;
- alla capacità di mobilitazione delle forze innovative dentro e fuori l'azienda, attivabili e disponibili;
- al coerente dimensionamento quali-quantitativo delle responsabilità.



Affinchè la Finanza possa sfruttare e fare proprie le opportunità della *new banking*, immunizzandone i rischi e bypassando le criticità, risulta necessaria una forte spinta ad operare secondo la logica del sistema gestionale della P&C.

Un management culturalmente posizionato su logiche innovative di impresa è determinante per questi strategici cambiamenti.





La conclusione cui pervengo è forse scontata in termini logici, ma non lo è altrettanto in termini operativi.

Si è di fronte ad una sfida di opportunità in cui rinunce e ritardi significano declino e sparizione dell'impresa in tempi più rapidi di quanto si possa immaginare. Lo stesso vale per la nostra professione.

La *new economy*, con i relativi positivi riflessi sull'intermediazione bancaria, finanziaria e assicurativa, costituisce una irripetibile occasione di innovazione e di consolidamento al tempo stesso di schemi, approcci e metodologie.

La richiesta di conoscenze matematiche, finanziarie ed organizzative indica che il *professional* di P&C nel 2000 deve innovare ed aggiornare, in misura non comparabile con il recente passato, il proprio bagaglio culturale e metodologico, ampliare i confini delle proprie curiosità, mantenere alta la *vision* e la sensibilità.

Le innovazioni di strumenti e metodi sono necessarie, ma non sufficienti.

In una dimensione economica, complessa e rischiosa, è l'etica dei comportamenti che rappresenta il primo ed insostituibile *tool* per il governo dell'impresa: nell'insieme, nelle singole aree di affari, negli uomini.

