



Dimensione finanza e aree di risultato nella new banking. Elementi di paradigma e prospettive della professione

di Mario Venturino





Sommario

Premessa e sintesi

New banking. Scenario, effetti, definizione

Dimensione Finanza. Allargamento del perimetro operativo, nuovi ruoli e responsabilità

Gestione per aree di risultato. Interdipendenze strategiche, operative e organizzative

Elementi di paradigma. Persone, prodotti/consulenza, strumenti e struttura

Aspetti di criticità. Cultura, innovazione e responsabilità

Indicazioni strategiche e operative. Management, rigore, metodo e pragmatismo

Ricadute sulla processione dei P&C. Responsabilità ed etica dei comportamenti.

Fare e Formare





New Banking - Scenario

- Information and communication technology
- Deregolamentazione e liberalizzazione
- Mobilità culturale, economica e fisica
- Concetto di accesso nella vita sociale ed economica





New Banking - Effetti

- Ampliamento dei mercati (locali, domestici, internazionali) e formazione di nuovi
- Aumento del numero degli offerenti e del grado di concorrenza
- Dilatazione e diversificazione della domanda
- Nuove forme di fidelizzazione e di collaborazione (clientela/fornitori)
- Nuove frontiere e configurazioni del rischio di impresa (tipologie e dimensioni)





New Banking - Definizione

Riorganizzazione, attuata attraverso l'informazione e l'innovazione, dell'assetto produttivo e distributivo operante nell'industria bancaria, finanziaria ed assicurativa (A. Fazio)

- livelli macro e livelli micro
- relazione, accesso, conoscenza





Dimensione Finanza - Allargamento del perimetro operativo

- Tesoreria, cambi, portafoglio titoli
- Derivati
- Securitization
- Risparmio gestito
- Prodotti assicurativi e previdenziali
- Provvista sui mercati
- Capitale di rischio
-

nuovi profili di bilancio bancario





Dimensione Finanza - Nuovi ruoli

Ruolo strategico

- definizione ed implementazione degli assetti organizzativi, produttivi e distributivi coerenti con il modello di new banking
- logiche da professional
- incubatore finanziario

Ruolo operativo

- centro di relazione con i mercati e con le “case”
- referente consulenziale per la rete aziendale
- comunicatore e informatore





Dimensione Finanza - Responsabilità

- Redditività e rischio
- Volumi finanziari, commerciali, clientela
- Organizzazione



innovazione e pervasività





Gestione per aree di risultato

Dimensione finanza

- materializzazione in strutture organizzative con forme, dimensioni ed articolazioni coerenti con le caratteristiche e le scelte dell'intermediario (mission, posizionamento strategico, cultura) e la dinamica ambientale

Denominatori comuni

- disaggregazione per aree di risultato
- definizione di regole trasparenti, coerenti e condivise





Gestione - Interdipendenze strategiche

Piano strategico aziendale => **Piano strategico Finanza**

- . struttura
- . processi
- . metodi

Redditività e rischi aziendali => **Redditività e rischi Finanza**

- . aree di risultato
- . rischio
- . allocazione del capitale



Gestione - Interdipendenze operative

Piano operativo aziendale => **Piano annuale Finanza**

- . disaggregazione per gestione obiettivi
(redditività/rischio; commerciale/finanziaria;
organizzazione/risorse);
- . monitoraggio e controllo
- . reporting



Gestione - Interdipendenze organizzative

Coerenza delle risorse

- persone
- dati e informazioni
- metodi e strumenti

Condivisione e coinvolgimento

- ottimizzazione delle risorse assegnate
- consenso dinamico





Elementi di paradigma

Nuovo paradigma nella banca

cliente => prodotto => canale

Trasformata paradigmatica in Finanza

competenze personale => prodotti & consulenza => strumenti & strutture





Paradigma - Persone

- Attenzione alle nuove competenze
- Dimensionamento quali-quantitativo coerente con gli obiettivi di sviluppo commerciale, di redditività e di rischio di medio e lungo periodo
- Mix dinamicamente equilibrato tra provenienza interna ed esterna
- Gestione settoriale delle risorse nel quadro del piano del personale
- Logica del mercato a 360°





Paradigma - Prodotti e consulenza

- Catena di montaggio e catena del valore
- Ciclo del prodotto finanziario
- Componente consulenziale



make, buy, use





Paradigma - Strumenti e strutture

- Controllo di gestione nella Finanza
 - volumi, redditività, rischio
 - allocazione risorse e capitale
 - strumenti tradizionali e innovativi (VAR; Balanced scorecard, ...)
- Sistema informativo direzionale Finanza
- Monitoraggio e reporting
- Sistema deleghe e poteri
- Asset and Liability Committee
- Comitato Strategia Investimenti Finanza
- Unità di risk management
- Middle e back office

consulenza e coerenza





Aspetti di criticità

- La collocazione ottimale della Finanza per sfruttare opportunità di mercato e gestione del rischio nella prospettiva del new banking presuppone il superamento e la declinazione in chiave di fattori critici di successo delle criticità esistenti in termini di:
 - cultura
 - innovazione
 - responsabilità
- Criticità attinenti la sfera del soft e che si amplificano nella economia della conoscenza





Criticità - Cultura

- Visione globale e operatività settoriale
- Logica dell'indirizzo (ex ante) e del controllo (ex post)
- Risultati globali e di medio-lungo periodo
- Solisti e coro

equilibrio tra assonanze e dissonanze





Criticità - Innovazione

- Leva per lo sviluppo permanente e non semplice adattamento
- Pervasività e non esclusività
- Risultante di un processo di ricerca continua e non una tantum
- Osmosi tra impresa e società e non intermittenza

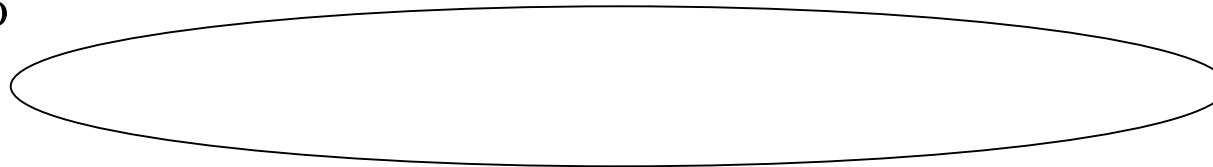
chiarezza di confini tra visibilità e riservatezza





Criticità - Responsabilità

- Ruolo del top management
- Adempimenti e responsabilità
- Equilibrio dinamico tra gerarchia, autonomia e interdipendenza
- Valori ambientali e valori aziendali
- Ruolo della mission generale e delle relative declinazioni per le aree di risultato





Indicazioni strategiche e operative

- Radicamento e continuo adattamento degli strumenti e metodologie di indirizzo e controllo in Finanza implicano approcci tipici del sistema di P&C
- Necessità della costante ricerca di equilibrio tra i tre momenti del sistema di P&C: struttura, processi, metodi
- Costante declinazione dell’approccio alla realtà Finanza e alle sue specificità: frontiera, rischio, complessità, apertura, confronti





Indicazioni. Management

- Ideatore di coerenti schemi organizzativi e gestionali
- Ricercatore delle connessioni più adeguate (clienti, fornitori, alleati strategici)
per i risultati economici, commerciali e organizzativi
- Validatore di strumenti e di metodi
- Mobilitatore di risorse tangibili e soprattutto intangibili
- Focalizzatore su obiettivi strategici
- Definitore di regole e comportamenti generali
- Magistrato dei risultati

produttività dell'indirizzo





Indicazioni. Rigore

- Logica dell'eccellenza
- Vincolo del servizio
- Ricerca del confronto
- Traduzione degli schemi teorici in attuazioni pratiche
- Efficienza dell'algoritmo

produttività dell'approccio





Indicazioni. Metodo

- Finanza: sub sistema aziendale interdipendente ma sistemicamente di grado inferiore al sistema aziendale
- Ricorso alle scienze quantitative
- Simulazioni e stress testing (strumenti di operatività quotidiana)





Indicazioni. Pragmatismo

- Ricorso sistematico al ciclo
ipotesi/proposta => verifica empirica => analisi dei risultati =>
rigetto e/o assunzione della proposta
- Tempo reale relativo
- Equilibrio dinamico tra le diverse componenti della Direzione Finanza

grandi cambiamenti = f (quotidiano, piccoli passi, ampi coinvolgimenti)





Ricadute sulla professione P&C

- Scenario del new banking : spazi di professionalità nell'attività di P&C
 - dimensione Finanza
 - governo del rischio, generale e specifico
- Complessità dell'attività economica e finanziaria
 - ricorso all'approccio strategico
 - fissazione di nuove regole e standard





Ricadute - Responsabilità ed etica dei comportamenti

- Regole non scritte ma scolpite nella coscienza individuale
- Trasmissione dei valori
- Sanzioni morali
- Responsabilità non rinunciabili né delegabili
- Validazione di schemi, strumenti e metodi (certificazione e revisione)
- Ricerca delle connessioni con gli altri ambiti finanziari

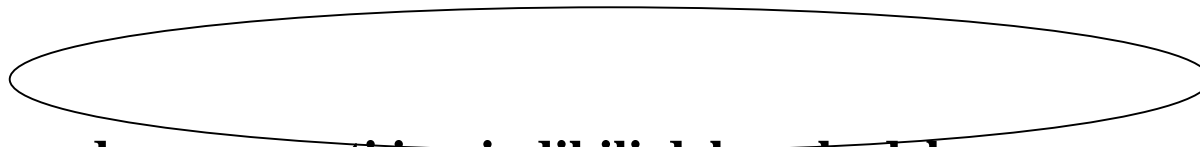




Ricadute - Fare e formare

Fare => impegno diretto sul campo
=> verifica continua delle impostazioni e dei programmi

Formare => trasmissione delle competenze accumulate attraverso un
processo interattivo
=> stimolo alla creazione di nuove competenze



due momenti inscindibili del ruolo del manager

