



# **Il governo della creazione del valore mediante la Pianificazione Strategica**

**Giampiero Auletta Armenise**  
**Vice Direttore Generale**

***Lecce, 11-13 Ottobre 2001***

**1**

**Il sistema bancario italiano: contesto ambientale e competitivo**

**2**

**Mission e obiettivi strategici di un grande gruppo bancario**

**3**

**Il modello divisionale di IntesaBCI**

**4**

**Il processo di Pianificazione Strategica orientato al valore**

**5**

**La misurazione del valore delle B.U. di Gruppo**

**6**

**La gestione del portafoglio di attività in funzione della creazione di valore**

1

**Il sistema bancario italiano: contesto ambientale e competitivo**

2

**Mission e obiettivi strategici di un grande gruppo bancario**

3

**Il modello divisionale di IntesaBci**

4

**Il processo di Pianificazione Strategica orientato al valore**

5

**La misurazione del valore delle B.U. di Gruppo**

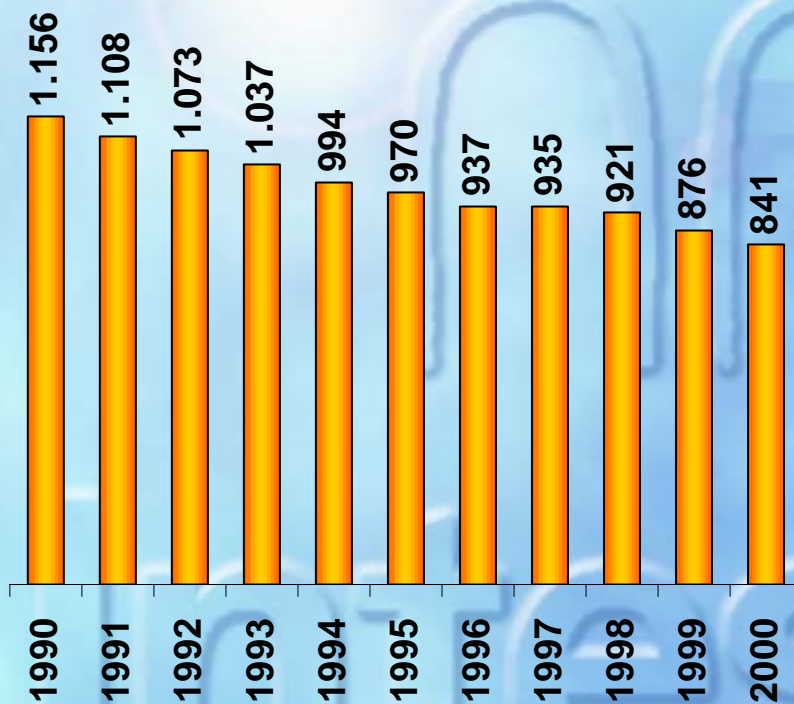
6

**La gestione del portafoglio di attività in funzione della creazione di valore**

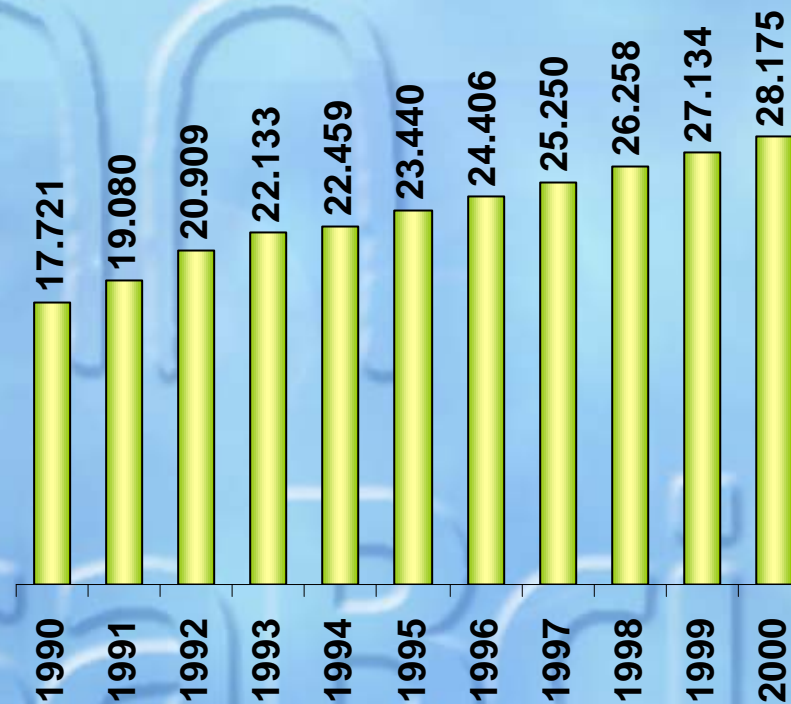
# Consolidamento del sistema

Forte riduzione del numero di banche e aumento degli sportelli

Numero di Banche italiane



Numero di sportelli italiani

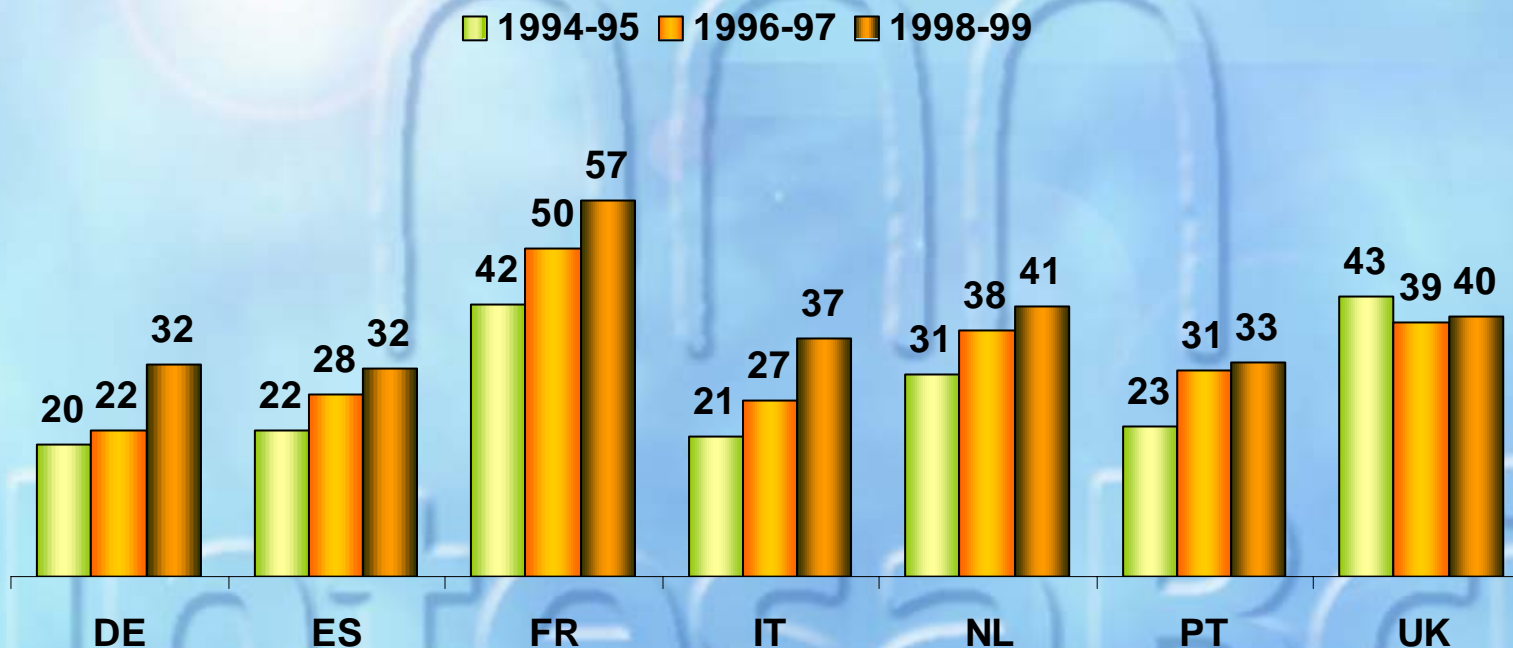


Fonte: Banca d'Italia

# I Drivers verso una maggiore redditività

## L'esigenza di diversificazione del Reddito ...

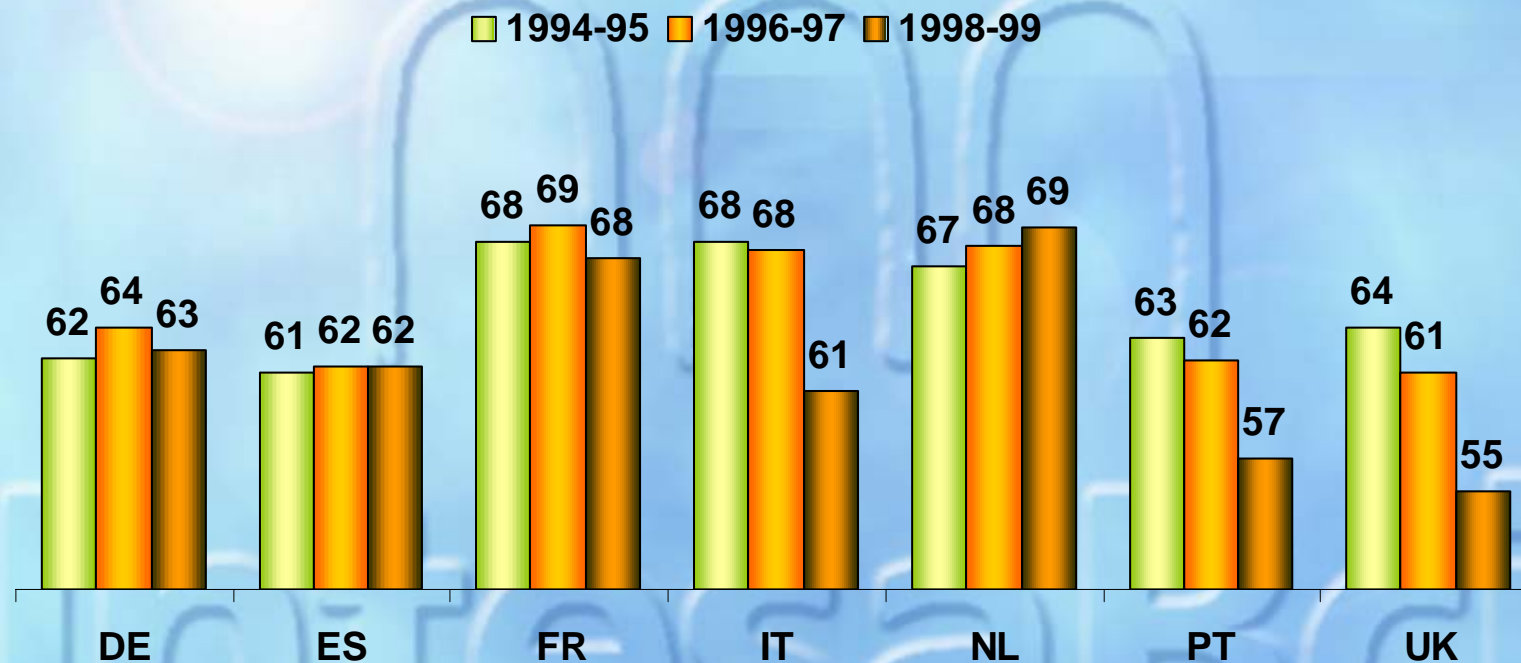
### Margine da Servizi / Reddito Operativo (%)



Fonte: OECD, Bank Profitability

# I Drivers verso una maggiore redditività ... e la ricerca di una maggiore efficienza ...

## Cost / Income (%)

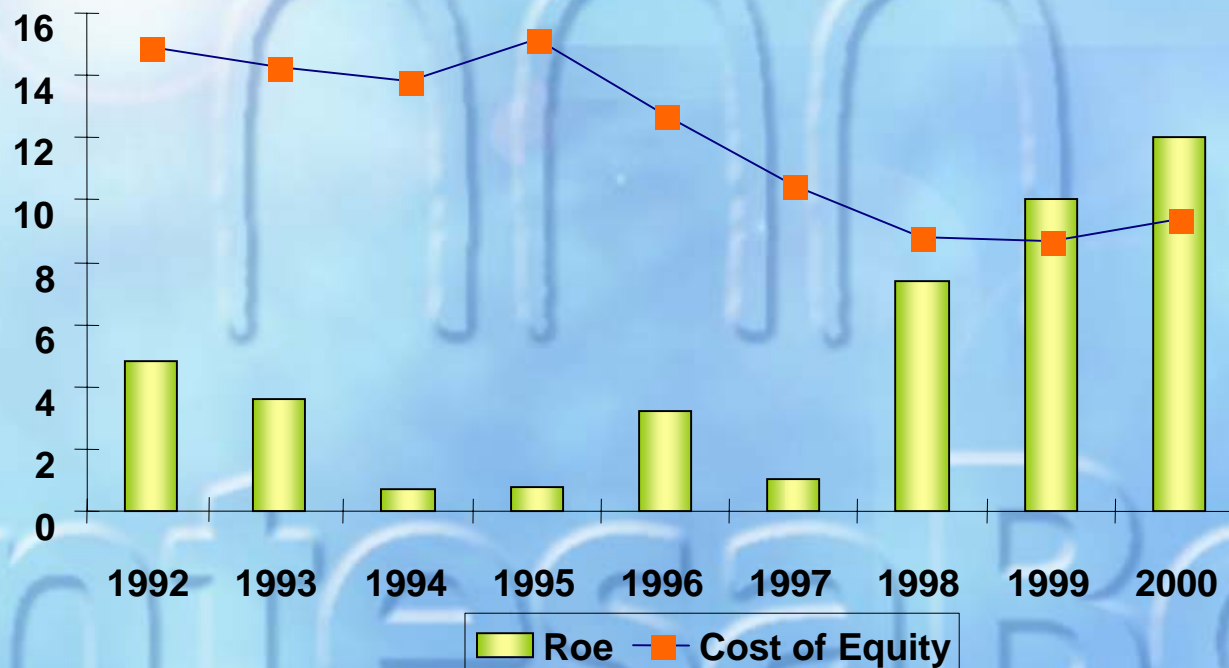


Fonte: OECD, Bank Profitability

# I Drivers verso una maggiore redditività

... determinano una crescente attenzione verso le tematiche della creazione del valore

## Cost of Equity e Return on Equity



Fonte: Banca d'Italia; Nostre Stime

# **Il quadro prospettico**

## **Nuove sfide per il futuro**

**Le principali tematiche che esercitano una ulteriore pressione sulle strategie bancarie:**

- **la creazione del valore (ricerca di diversificazione di business attraverso un approccio multispecialistico)**
- **l'internazionalizzazione**
- **la distribuzione multicanale (innovazione e integrazione)**
- **i nuovi entranti (competitori esteri, e-players, competitori non-bancari)**
- **la gestione del rischio (nuove regolamentazioni)**
- **Un ulteriore processo di consolidamento (è attesa in Italia una nuova ondata che dovrebbe coinvolgere le istituzioni medio/grandi)**

1

**Il sistema bancario italiano: contesto ambientale e competitivo**

2

**Mission e obiettivi strategici di un grande gruppo bancario**

3

**Il modello divisionale di IntesaBci**

4

**Il processo di Pianificazione Strategica orientato al valore**

5

**La misurazione del valore delle B.U. di Gruppo**

6

**La gestione del portafoglio di attività in funzione della creazione di valore**

# Mission e Obiettivi Strategici

## Obiettivi ...

- **Ottimizzare l'allocazione del capitale e la creazione di valore attraverso la struttura divisionale**
- **Raggiungere la best practice nell'efficienza**
- **Sviluppare le opportunità di business offerte dalla multicanalità**
- **Consolidare e/o sviluppare selettivamente la presenza internazionale**

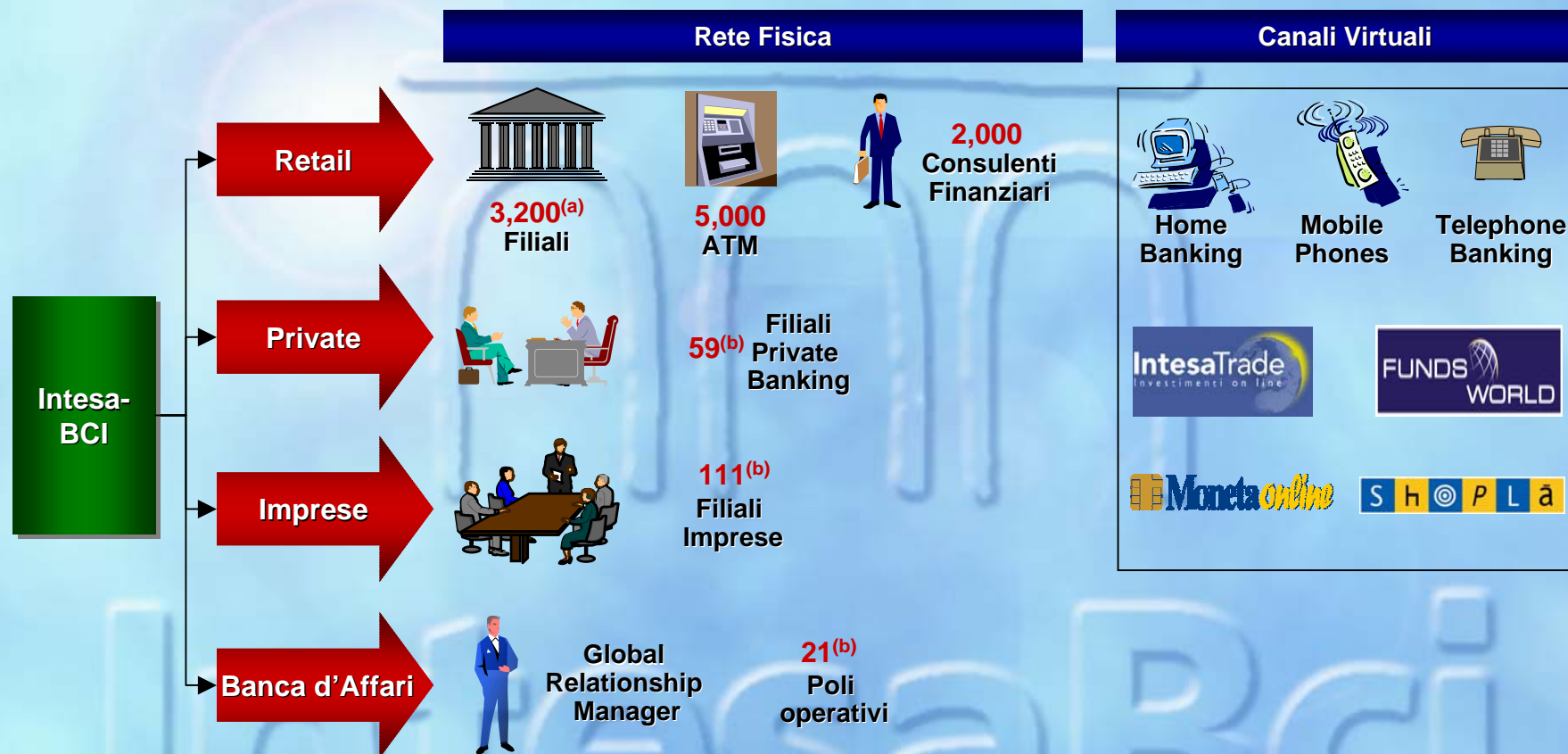
**Consolidare la leadership sul mercato italiano e attestarsi tra i migliori gruppi europei per:**

- **creazione di valore**
- **quote di mercato**
- **qualità e completezza gamma prodotti**



# Mission e Obiettivi Strategici

... raggiungibili grazie alla multicanalità integrata e al focus sui segmenti di mercato



La capacità distributiva con strutture dedicate per segmento di mercato, supportate da fabbriche di prodotto di qualità e da politiche commerciali efficaci, è la chiave del successo

(a) Solo filiali domestiche e incluse banche non integrate (Friuladria, Cariparma, Banco di Chiavari, ecc). Le filiali estere ammontano a circa 900 unità. Post cessioni di sportelli Banca Carime e Banca di Legnano  
(b) A regime

1

Il sistema bancario italiano: contesto ambientale e competitivo

2

Mission e obiettivi strategici di un grande gruppo bancario

3

**Il modello divisionale di IntesaBCI**

4

Il processo di Pianificazione Strategica orientato al valore

5

La misurazione del valore delle B.U. di Gruppo

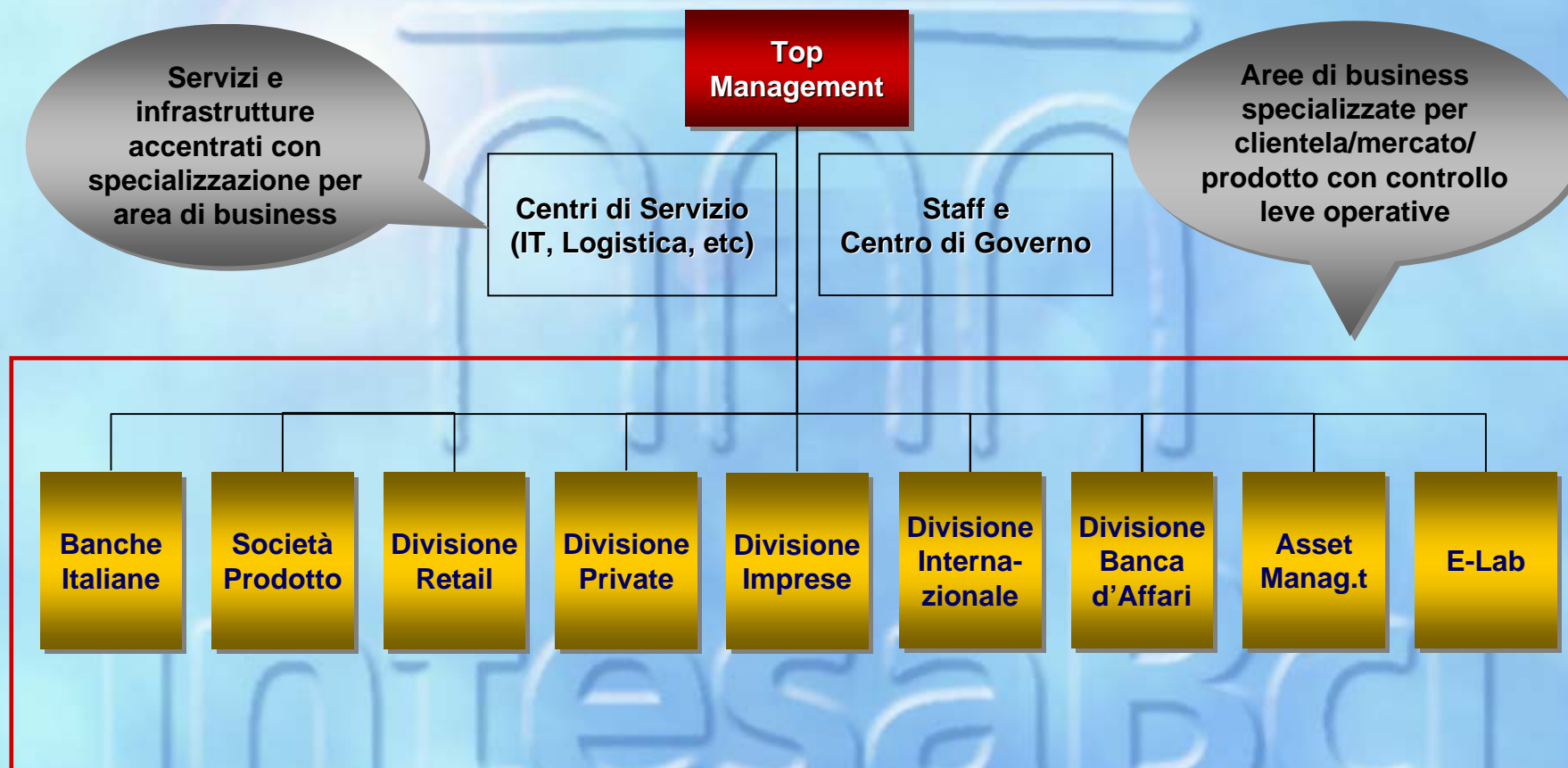
6

La gestione del portafoglio di attività in funzione della creazione di valore



# Modello Organizzativo di Gruppo

Coniuga una semplificazione delle strutture, una maggiore velocità decisionale e una maggiore efficacia commerciale



# Modello Organizzativo di Gruppo

## Divisione Retail: Obiettivi

Segmento	Obiettivi	Piani d'Azione	Drivers
Base	Mantenere le quote di mercato ed aumentare la fidelizzazione attraverso cross selling automatizzato	Offrire prodotti standardizzati; incentivare il passaggio a canali virtuali; sviluppare l'attività di credito al consumo; offrire prodotti non finanziari, come personal computers, viaggi, etc. (filiali come salespoint, B2C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diffusione <i>best practice</i> commerciale e maggiore efficacia</li> <li>■ Sviluppo strumenti CRM</li> <li>■ Riconversione, formazione e sviluppo delle risorse umane</li> <li>■ Efficientamento back office</li> <li>■ Razionalizzazione del presidio territoriale</li> <li>■ Riduzione costi di gestione del cliente (revisione procedure e sistemi, canali innovativi)</li> </ul>
Premium	Aumentare le quote di mercato e fidelizzare la clientela grazie a livelli di servizio elevato e personalizzato	Offrire prodotti finanziari più sofisticati e personalizzati, soprattutto di risparmio gestito, anche attraverso <i>remote banking</i> (Intesa Trade e FundsWorld); fidelizzare i clienti attraverso servizi di consulenza con manager dedicati (filiali come centri di consulenza)	
Affari	Aumentare le quote di mercato e acquisire nuova clientela grazie a gestori specializzati e focalizzati	Offrire un'ampia gamma di prodotti su misura per i bisogni delle piccole imprese attraverso personale dedicato; fornire prodotti di finanza strutturata, parabancario ed <i>electronic corporate banking</i>	

# Modello Organizzativo di Gruppo

## Divisione Private: Obiettivi

Clienti con patrimonio > €1m

Obiettivi	Piano d'Azione	Drivers
Migliorare la qualità del servizio e l'efficienza operativa	<p>Sviluppo prodotti e servizi sofisticati a valore aggiunto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trustees</li> <li>- tax advisory</li> <li>- art advisory</li> </ul> <p>Sistema premiante per la forza vendita</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Servizio qualificato e fortemente personalizzato</li> <li>■ Ampia copertura del territorio grazie alle 60 filiali specializzate</li> <li>■ Rilevante potenziale di sviluppo su nuovi clienti</li> <li>■ Supporti informatici sofisticati</li> </ul>
Incremento della quota di mercato		
Aumento della raccolta indiretta media unitaria		
Mantenimento della redditività percentuale media sulla massa gestita/amministrata		
Aumento della fidelizzazione e redditività della clientela attualmente servita in filiale		

# Modello Organizzativo di Gruppo

## Divisione Imprese: Obiettivi

Imprese con fatturato > €2.6m escludendo Grandi Imprese

Obiettivi	Piani d'Azione	Drivers
<p>Ampliamento gamma e miglioramento qualità prodotti, efficienza operativa e riduzione rapporti pluri-banca dell'attuale clientela</p>	<p>Offrire una gamma completa di prodotti standardizzati per le piccole imprese e più sofisticati per le medie imprese (es. prodotti di finanza strutturata), nonché accesso B2B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Servizio qualificato e fortemente personalizzato</li> <li>■ Diffusione best practice</li> <li>■ Ampia copertura del territorio grazie a filiali specializzate collocate in aree a forte connotazione aziendale</li> <li>■ Trasformazione di fonti di ricavo</li> <li>■ Convergenza dei sistemi informatici</li> </ul>
<p>Incremento selettivo della quota di mercato</p>	<p>Sfruttamento sinergie con attività Banca d'Affari</p>	
<p>Aumento redditività</p>	<p>Approccio Value Based Management</p>	
<p>Miglioramento qualità credito</p>	<p>Razionalizzazione esposizione</p>	



# Modello Organizzativo di Gruppo

## Divisione Banca d’Affari: Obiettivi

Segmenti	Obiettivi	Drivers
Corporate Finance	Consolidare e capitalizzare le relazioni con la clientela corporate ponendosi come fornitore di una gamma completa di servizi fee-based (M&A, mercato primario, advisory) di consulenza finanziaria	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Servizio qualificato e innovativo</li><li>■ Integrazione delle strutture</li><li>■ Ampia base di clientela (Divisione Imprese e Direzione Grandi Clienti)</li><li>■ Sfruttamento capacità di origination dell’Investment Banking</li><li>■ Valorizzazione interdipendenza tra le diversi fasi del processo, dall’origination alla distribuzione</li></ul>
	Rafforzare il ruolo primario sul mercato domestico ed estendere la presenza sul mercato europeo	
	Focus su prodotti fee-based senza assorbimento di capitale	
Intermediazione Mobiliare	Rafforzare la leadership nelle attività con clientela istituzionale e corporate	
	Sviluppare attività di retail capital markets	
Private Equity	Consolidare posizione di leadership nel panorama italiano	
	Sviluppare prospettive d’investimento nello scenario internazionale	



# Modello Organizzativo di Gruppo

## Direzione Grandi Clienti: Obiettivi

Obiettivi	Piani d'Azione	Drivers
Mantenere relazioni globali, anche a livello internazionale, con clienti corporate	Coordinamento tra Global e Local Relationship Manager per massimizzare il servizio offerto alla clientela corporate	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Integrazione delle strutture</li><li>■ Forte personalizzazione del servizio</li><li>■ Diffusione best practice</li><li>■ Potenziamento portafogli prodotti di finanza strutturata</li><li>■ Sviluppo competenze specialistiche per settore economico</li><li>■ Sfruttare pipeline origination-strutturazione-distribuzione</li></ul>
Massimizzare il cross-selling di tutti i prodotti del Gruppo creando sinergie di prodotto e di relazione		
Incrementare redditività	Focus su prodotti fee-based; proporsi nelle operazioni di finanziamento strutturate con ruoli senior	
	Razionalizzare rapporti con depositarie e corrispondenti esteri	



# Modello Organizzativo di Gruppo

## Multinational Banking: Obiettivi

**Consolidamento dell'attuale presenza internazionale**

**Recupero di efficienza e di redditività con conseguente miglioramento del Roca**

**Attento e selettivo monitoraggio delle opportunità di crescita**

IntesaBci

# Agenda

1

**Il sistema bancario italiano: contesto ambientale e competitivo**

2

**Mission e obiettivi strategici di un grande gruppo bancario**

3

**Il modello divisionale di IntesaBci**

4

**Il processo di Pianificazione Strategica orientato al valore**

5

**La misurazione del valore delle B.U. di Gruppo**

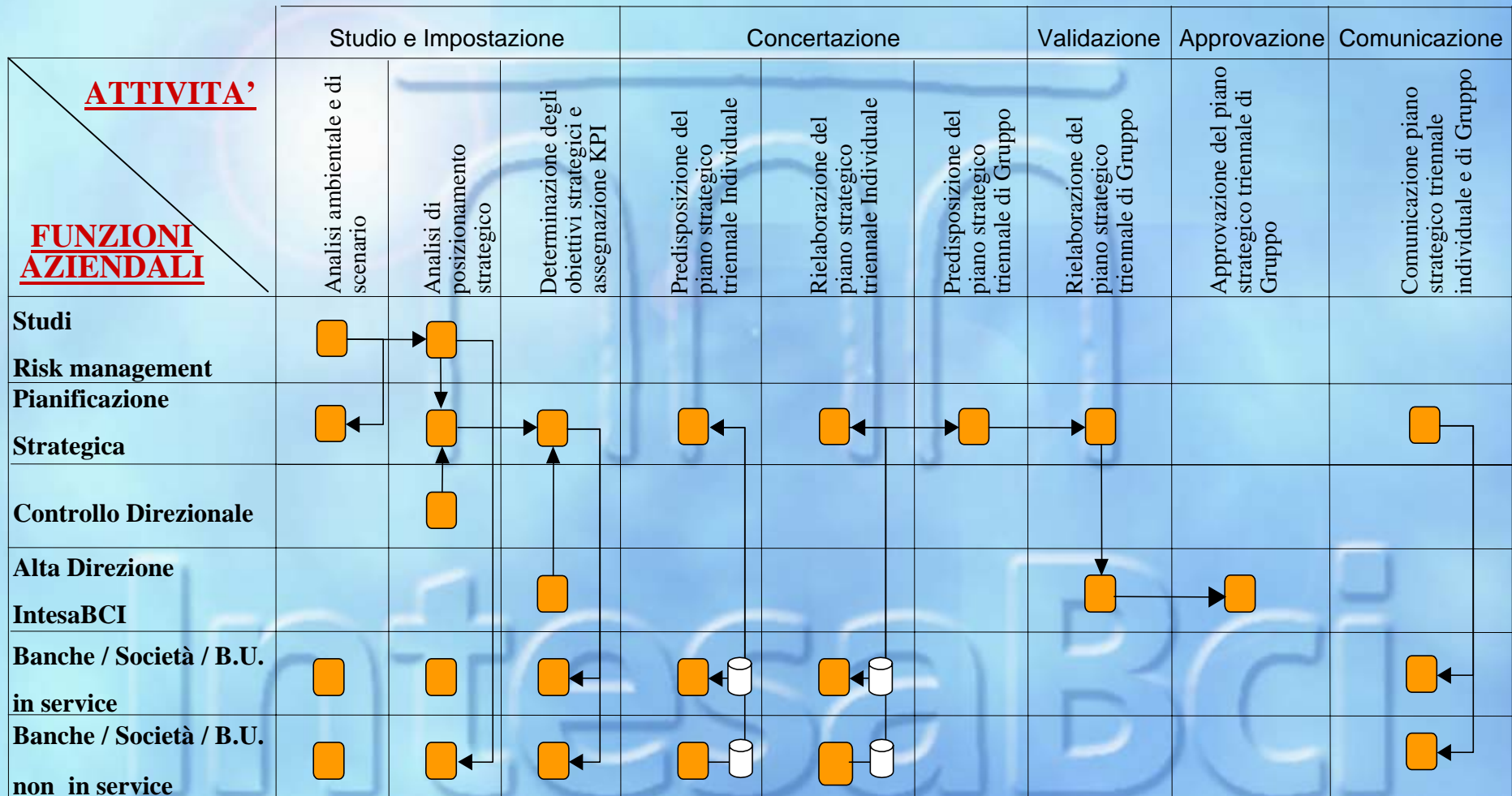
6

**La gestione del portafoglio di attività in funzione della creazione di valore**



# La Pianificazione Strategica in IntesaBci

## Le diverse fasi del processo



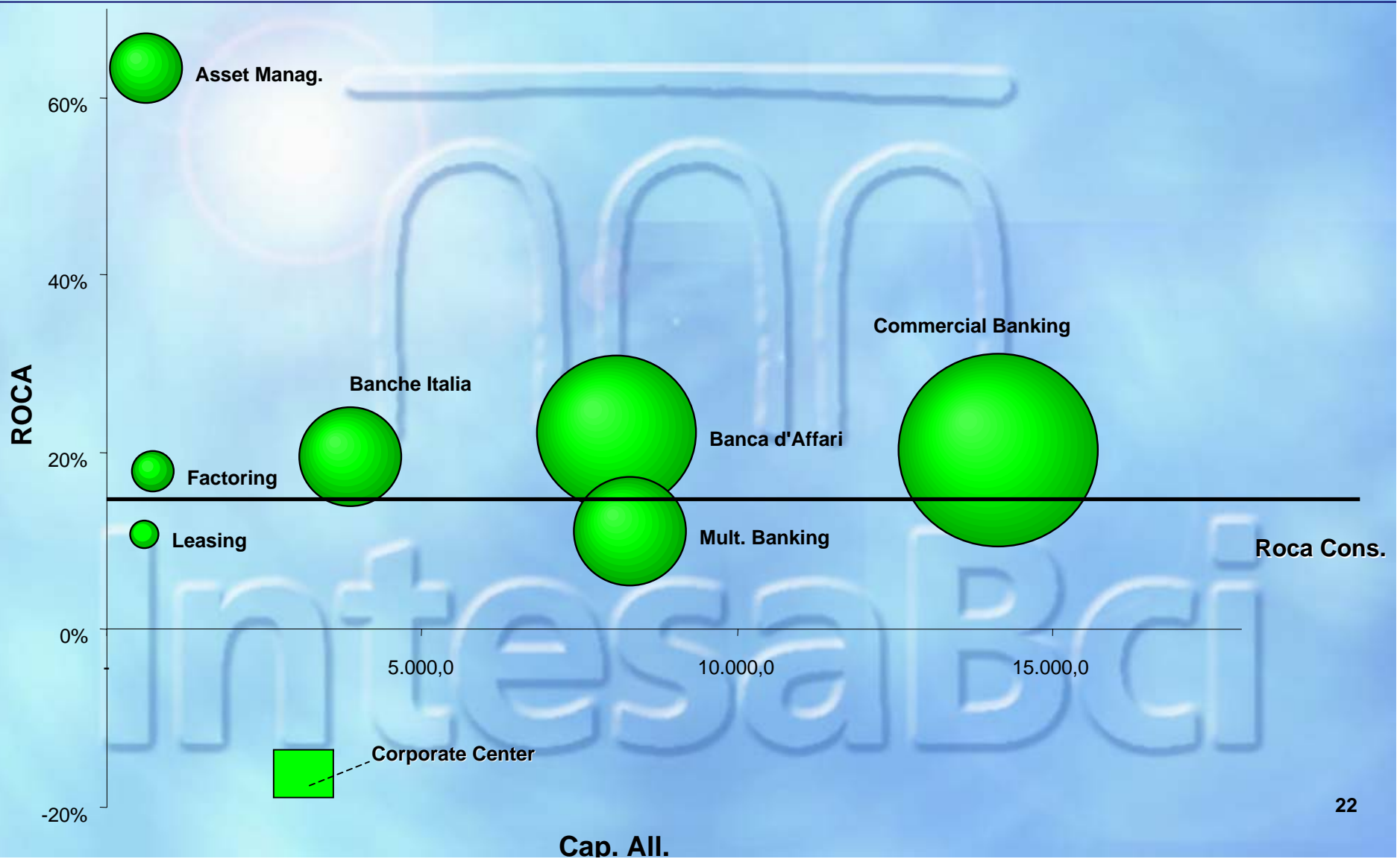
Attività

Elaborazione tramite sistema informativo



# La Pianificazione Strategica in IntesaBci

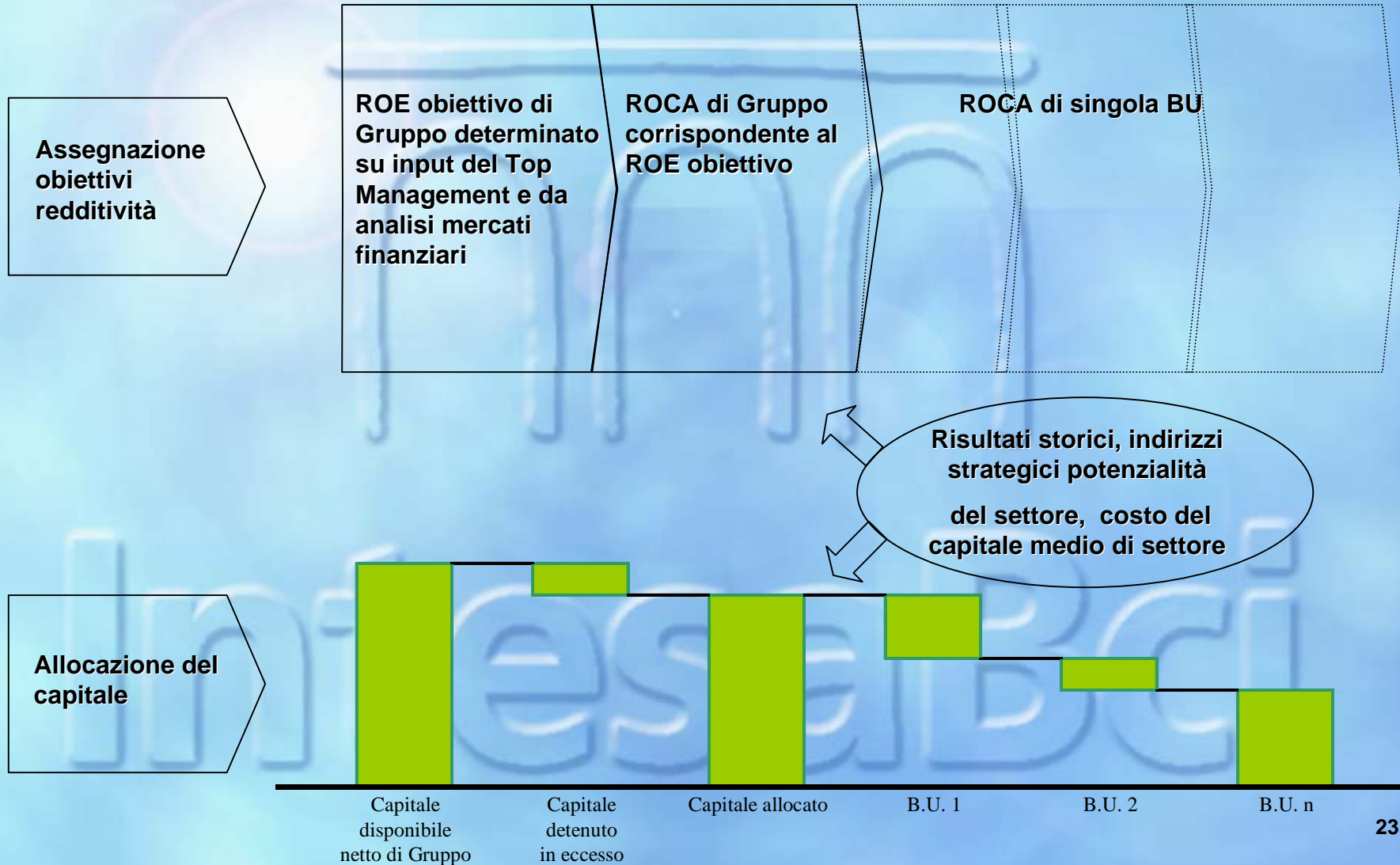
## Il posizionamento delle B.U. del Gruppo nel 2000





# La Pianificazione Strategica in IntesaBci

## L'allocazione del capitale e la fissazione di obiettivi di ritorno sul Capitale Allocato (ROCA).





# La Pianificazione Strategica in IntesaBci

Dal processo tradizionale di Pianificazione si passa a un processo orientato alla Gestione del Valore.

## Processo tradizionale

(dagli utili al capitale)

- Assegnazione di **obiettivi di utile e ROE** alle BU giuridiche
- Dato un obiettivo di utile da conseguire, le BU assorbono più o meno capitale

Le BU influenzano in modo bottom-up la gestione del capitale

## Processo VBM

(dal capitale agli utili)

- Determinazione del **capitale disponibile** e condivisione con le BU dell'**allocazione figurativa del capitale** e degli obiettivi di **redditività sul Capitale Allocato (ROCA)**
- Dato il capitale allocato e l'obiettivo di redditività, le BU puntano sul miglior mix di attività per raggiungere l'obiettivo rispettando i vincoli nell'utilizzo di capitale

Il Top Management, tramite il controllo sull'allocazione del capitale, indirizza in modo ottimale e sintetico le scelte di Gruppo

# Agenda

1

Il sistema bancario italiano: contesto ambientale e competitivo

2

Mission e obiettivi strategici di un grande gruppo bancario

3

Il modello divisionale di Intesa BCI

4

Il processo di Pianificazione Strategica orientato al valore

**5**

**La misurazione del valore delle B.U. di Gruppo**

6

La gestione del portafoglio di attività in funzione della creazione di valore



# La Metrica

L'assegnazione di un capitale allocato e di una redditività' aggiustata per il rischio consentono di trattare in maniera omogenea B.U. con diversi gradi di capitalizzazione

## Calcolo dell'EBIT

- + Risultato lordo di gestione
- + Interessi su passività subordinate
- /+ Oneri figurativi eccesso capitale
- + Ammortamenti anticipati e avviamento
- Acc. Rischi ed oneri ( netto acc. oneri futuri di integrazione)
- /+ Rettifiche nette su crediti escluse quelle ai fini fiscali
- /+ Rettifiche nette su imm. finanziarie
- /+ Proventi/oneri straordinari a carattere gestionale

= EBIT

## Capitale Allocato Ponderato per i Rischi

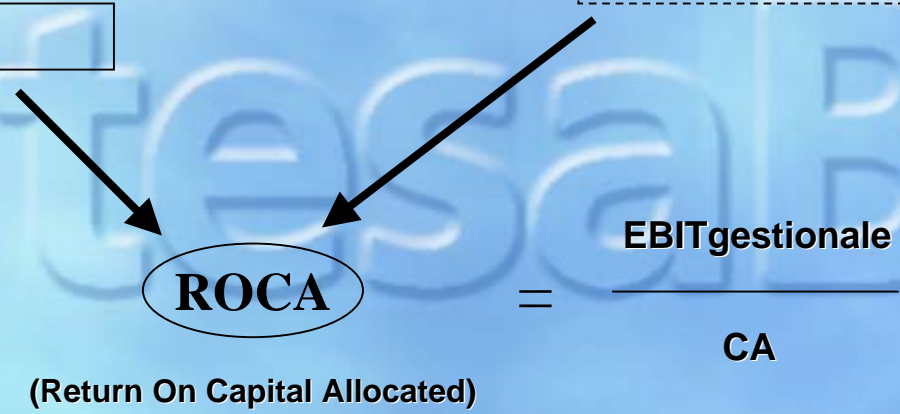
■ Capitale per Rischi di Mercato

+

■ Capitale per Rischi di Credito

+

■ Capitale di "Rispettabilità"



(Return On Capital Allocated)



# La Metrica

La misurazione del valore in IntesaBci avviene attraverso il Valore Economico Incrementale Lordo

UNA BUSINESS UNIT CREA VALORE SE PRODUCE UN EBIT SUPERIORE AL COSTO DEL CAPITALE ALLOCATO.  
CHIAMIAMO TALE DIFFERENZA VEIL (VALORE ECONOMICO INCREMENTALE LORDO).

$$(1) \quad VEIL = EBIT - CA * WACC / (1-t)$$

$$(2) \quad VEIL = \left\{ EBIT / CA - WACC / (1-t) \right\} * CA$$

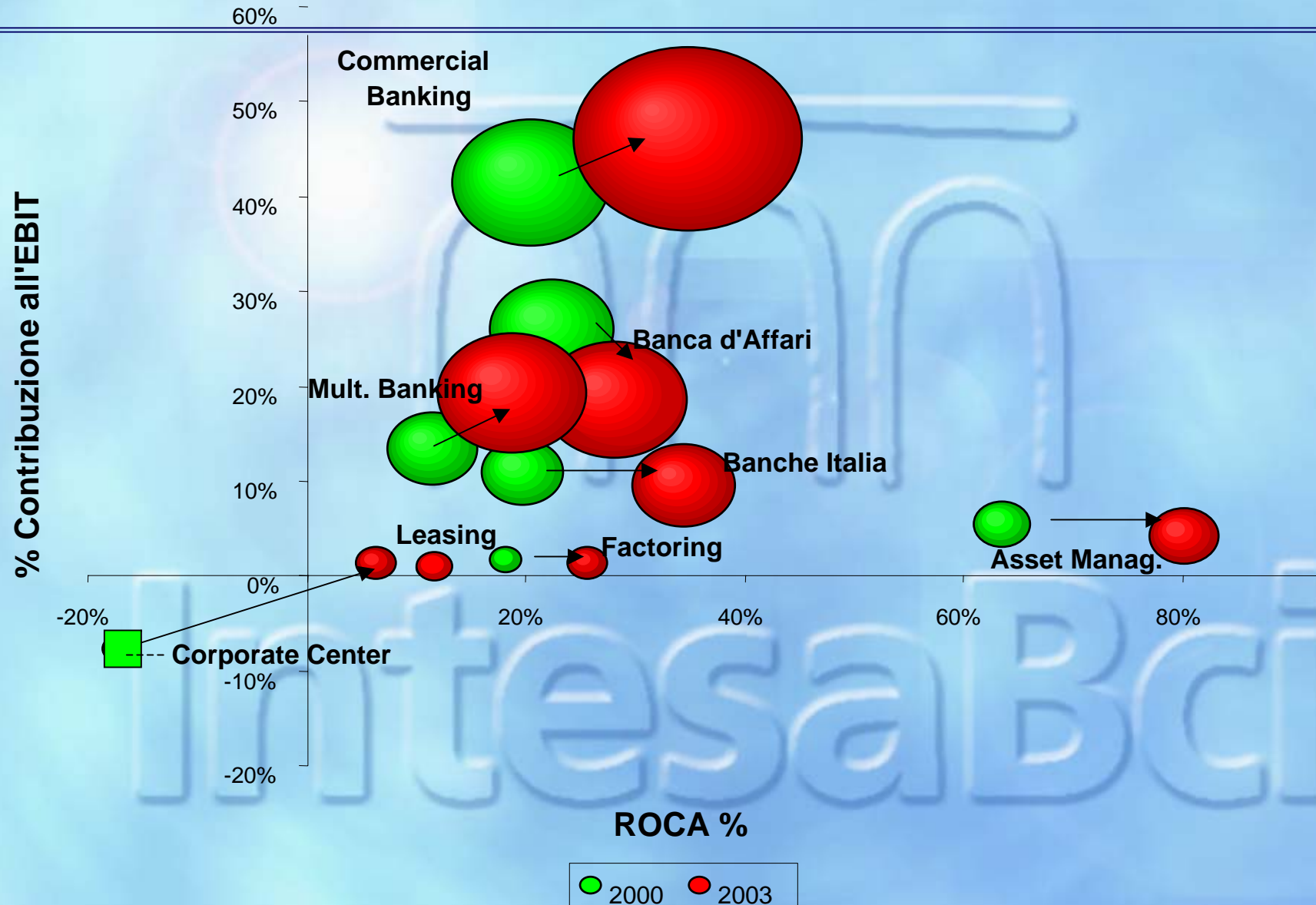
$$(3) \quad VEIL = \left\{ ROCA - ROCA_{soglia} \right\} * CA$$

IL VALORE ECONOMICO INCREMENTALE LORDO PUO' ESSERE ESPRESSO COME:  
UTILE LORDO RESIDUALE  
O COME SPREAD TRA IL ROCA ED IL ROCA<sub>soglia</sub>



# La creazione di valore del Gruppo

## Andamento della creazione di valore per B.U. 2000 - 2003



1

**Il sistema bancario italiano: contesto ambientale e competitivo**

2

**Mission e obiettivi strategici di un grande gruppo bancario**

3

**Il modello divisionale di Intesa BCI**

4

**Il processo di Pianificazione Strategica orientato al valore**

5

**La misurazione del valore delle B.U. di Gruppo**

**6**

**La gestione del portafoglio di attività in funzione della creazione di valore**

# La Gestione del Portafoglio

## La matrice del portafoglio attività del Gruppo

