
Il contributo della funzione Research al processo di Pianificazione e Controllo di Gestione e alla creazione di valore aziendale

A cura del Servizio Research – Corporate Center (*)

Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.

Siena, 13 ottobre 2001

(*) Materiale di supporto predisposto per l'intervento di Enzo Mignarri all' 8° Convention dei Soci APB

Lecce, 11-13 ottobre 2001

INDICE

- ❖ L'apporto del servizio *research* alle funzioni di Pianificazione e Controllo
- ❖ Il seguimiento e le previsioni dello scenario esterno
- ❖ Il *benchmarking*
- ❖ Il monitoraggio e l'analisi dei modelli organizzativi e delle *best practices*
- ❖ Il *feedback* dalla Pianificazione e Controllo al servizio *research*
- ❖ Le possibili aree di intervento
- ❖ Il caso Monte dei Paschi di Siena

❖ L'apporto del servizio *research* alle funzioni di Pianificazione e Controllo

❖ Il seguimiento e le previsioni dello scenario esterno

❖ Il *benchmarking*

❖ Il monitoraggio e l'analisi dei modelli organizzativi e delle *best practices*

❖ Il *feedback* dalla Pianificazione e Controllo al servizio *research*

❖ Le possibili aree di intervento

❖ Il caso Monte dei Paschi di Siena

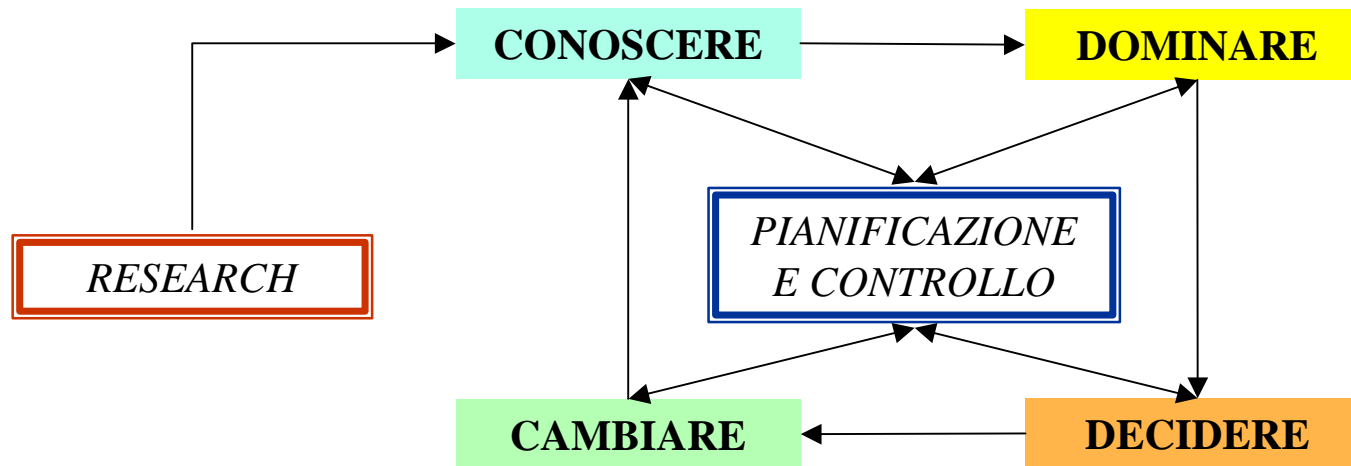
Nello svolgimento delle funzioni di Pianificazione e Controllo di Gestione, occorre tenere in particolare considerazione l'ambiente esterno, il quale è fonte di:

- ✓ opportunità di crescita
- ✓ minacce competitive
- ✓ parametri di *performance*

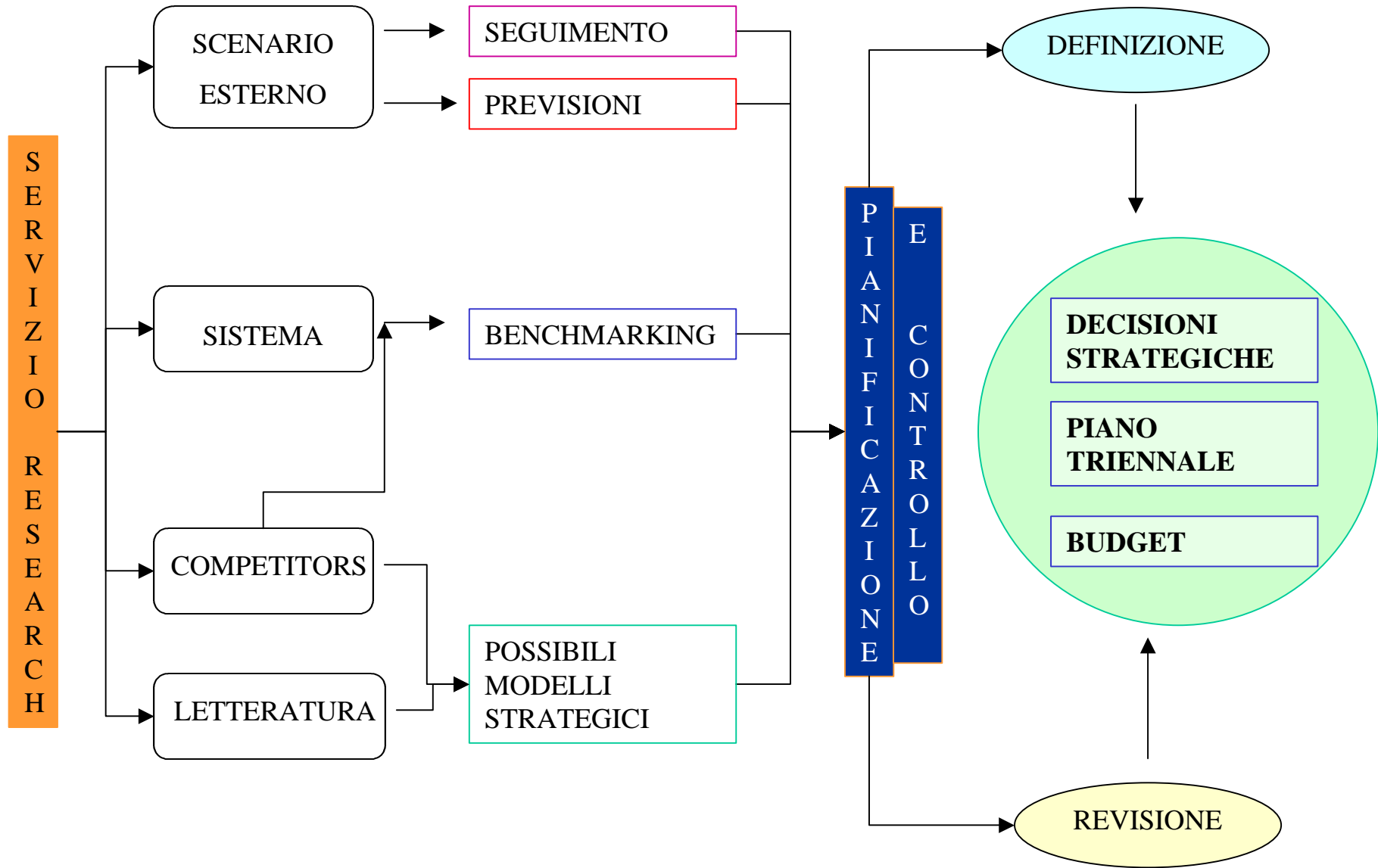
E' in questo contesto che diventa preziosa l'opera di supporto da parte del **Servizio research**, che si propone come **tramite informativo e di analisi** fra il contesto esterno e la realtà interna dell'azienda.



Perché si possa promuovere lo sviluppo della conoscenza dell'ambiente esterno a fini strategici occorre evitare l'errore di considerare la disponibilità dei dati come condizione sufficiente per "dominare" l'informazione contenuta in essi.

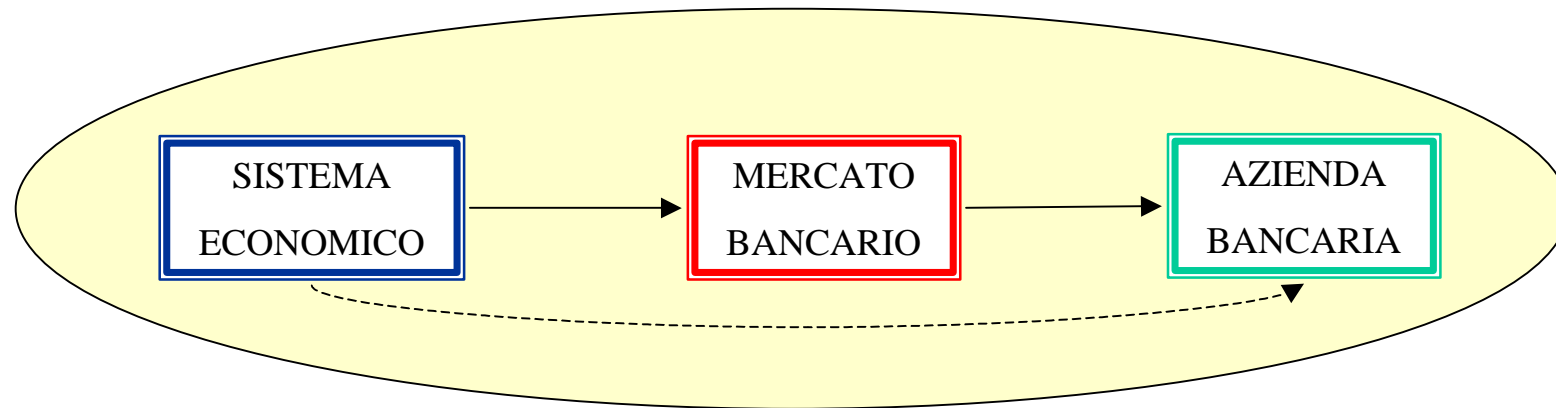


□ Per contribuire alla produzione di “valore aziendale” le informazioni prodotte devono consentire la piena percezione di come si sta muovendo il mercato, richiedendo, quindi, un filtro interpretativo che non può prescindere dall'impiego di risorse umane con specifiche capacità.



- ❖ L'apporto del servizio *research* alle funzioni di Pianificazione e Controllo
- ❖ Il seguimiento e le previsioni dello scenario esterno
 - Il sistema economico
 - Il mercato bancario
- ❖ Il *benchmarking*
- ❖ Il monitoraggio e l'analisi dei modelli organizzativi e delle *best practices*
- ❖ Il *feedback* dalla Pianificazione e Controllo al servizio *research*
- ❖ Le possibili aree di intervento
- ❖ Il caso Monte dei Paschi di Siena

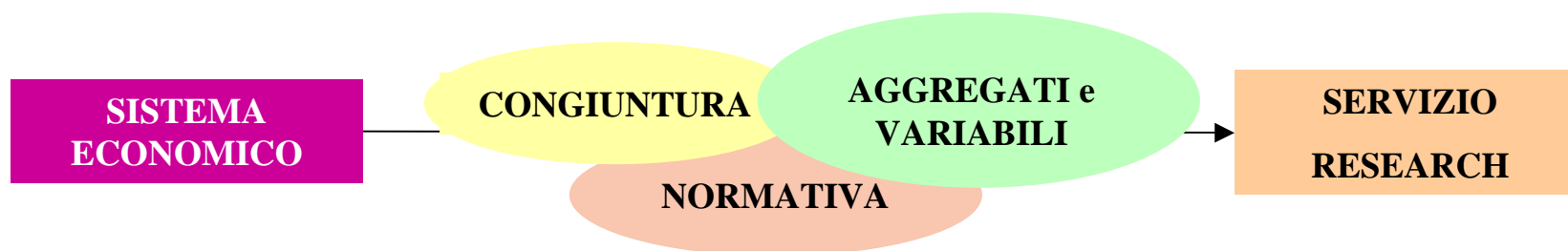
“La sostenibilità e le opportunità di crescita di un’azienda dipendono principalmente dalla capacità della stessa di creare ‘valore’ in un contesto economico-sociale in rapida e continua evoluzione.” ()*



□ Monitorare e, se possibile, prevedere l’evoluzione del sistema economico è importante per cogliere il possibile impatto sul sistema bancario, e, a cascata, sulla singola azienda.

(*) F.Alberti, Amministrazione e Finanza, 13/2000

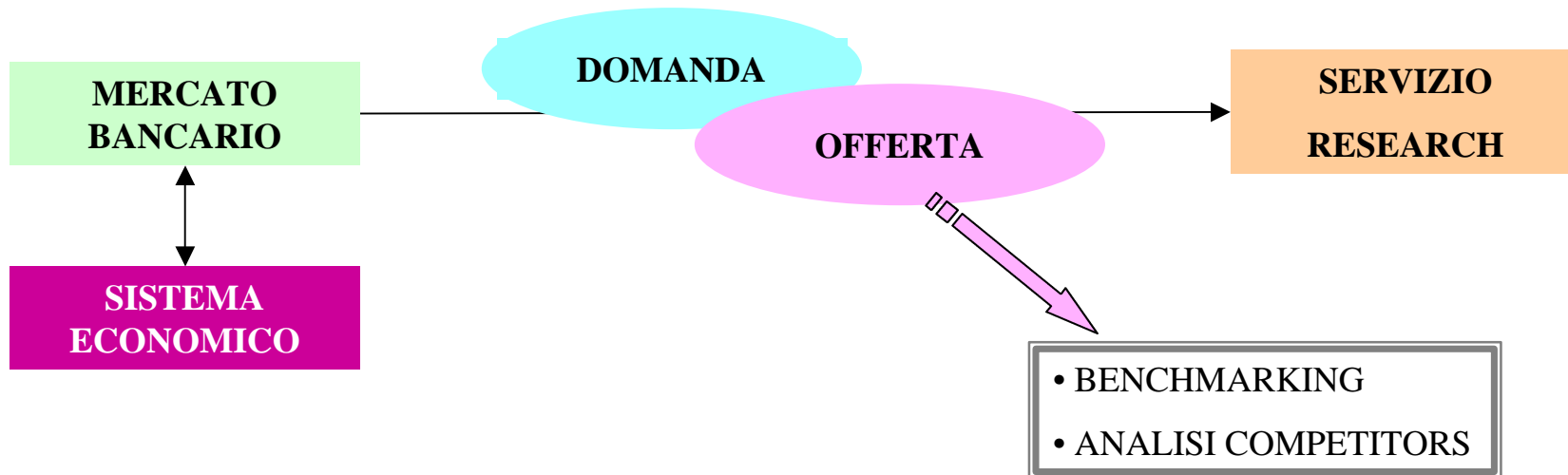
Il sistema economico rappresenta l'ambiente esterno, fuori dal controllo diretto di ogni singola azienda. La conoscenza delle sue caratteristiche e delle dinamiche in atto costituisce l'informazione di base su cui costruire piani strategici e operativi coerenti.



- ❑ Il monitoraggio, e la definizione delle prospettive, relativamente al sistema economico nel suo complesso, possono essere segmentate in aree come quelle dell'analisi congiunturale, dei mercati finanziari e degli aggregati e variabili creditizie, oltre a segmenti non strettamente economici, come quello normativo.
- ❑ Un'informazione tempestiva sui mutamenti strutturali e congiunturali dello *scenario* può consentire la definizione di strategie di riposizionamento, prima che gli scostamenti dal sentiero, precedentemente previsto, rendano i piani elaborati incoerenti con il contesto esterno, ovvero non ottimali in ordine alla creazione di valore.

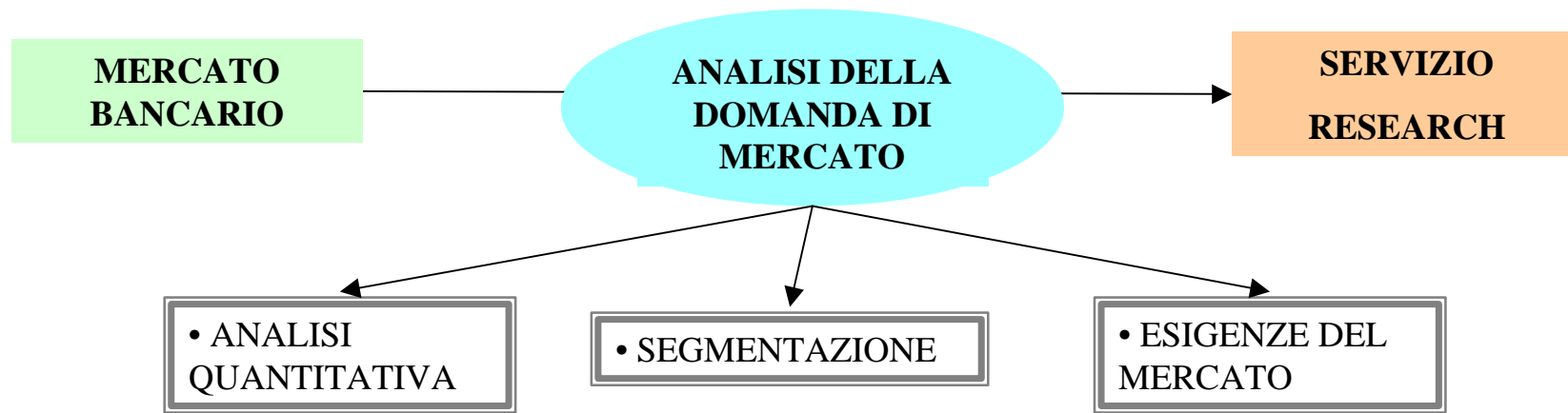
- ❖ L'apporto del servizio *research* alle funzioni di Pianificazione e Controllo
- ❖ Il seguimiento e le previsioni dello scenario esterno
 - Il sistema economico
 - Il mercato bancario
- ❖ Il *benchmarking*
- ❖ Il monitoraggio e l'analisi dei modelli organizzativi e delle *best practices*
- ❖ Il *feedback* dalla Pianificazione e Controllo al servizio *research*
- ❖ Le possibili aree di intervento
- ❖ Il caso Monte dei Paschi di Siena

La definizione di strategie per il rafforzamento nelle aree di business tradizionale e per individuare eventuali nuove opportunità, non può prescindere da un continuo monitoraggio del mercato bancario.



□ La *market opportunity analysis* richiede lo sviluppo e il mantenimento di una base informativa aggiornata sulle dinamiche di mercato e la presenza di risorse umane in grado di interpretare le tendenze in atto dal lato della domanda e dell'offerta.

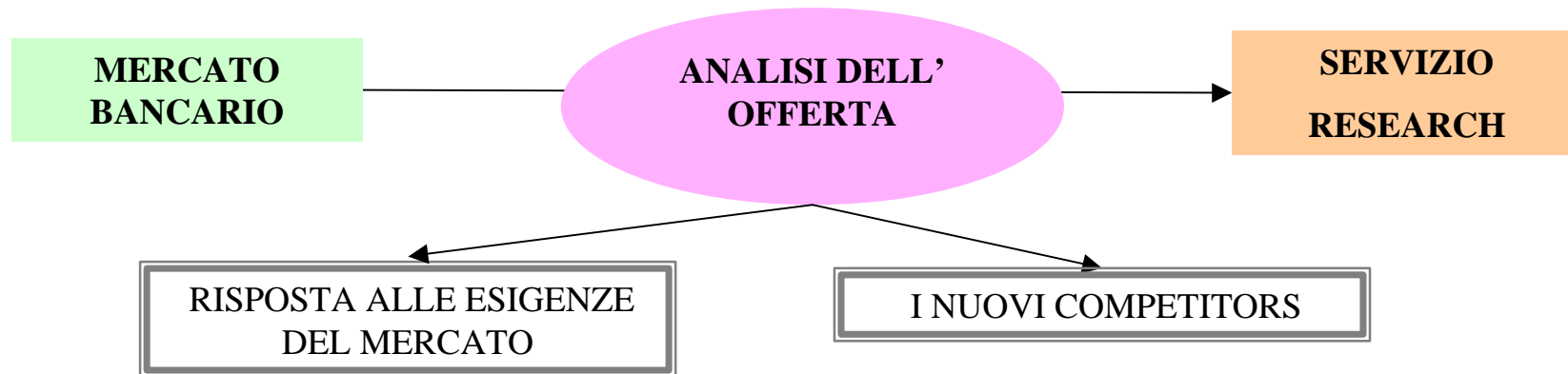
L'analisi della domanda è importante per individuare le potenzialità del mercato, che fanno da vincolo ai piani strategici della banca.



❑ L'aspetto quantitativo dell'analisi mira a definire il livello della domanda che è plausibile attendersi, per determinati prodotti/servizi o mix di essi, secondo una certa politica di *pricing*.

❑ Un'accurata segmentazione della domanda consente di realizzare prodotti e servizi *ad hoc*, di perseguire politiche di *qualità* e *pricing* a maggiore redditività, di focalizzare meglio le iniziative di *cross-selling* e di progettare iniziative di *marketing* mirate.

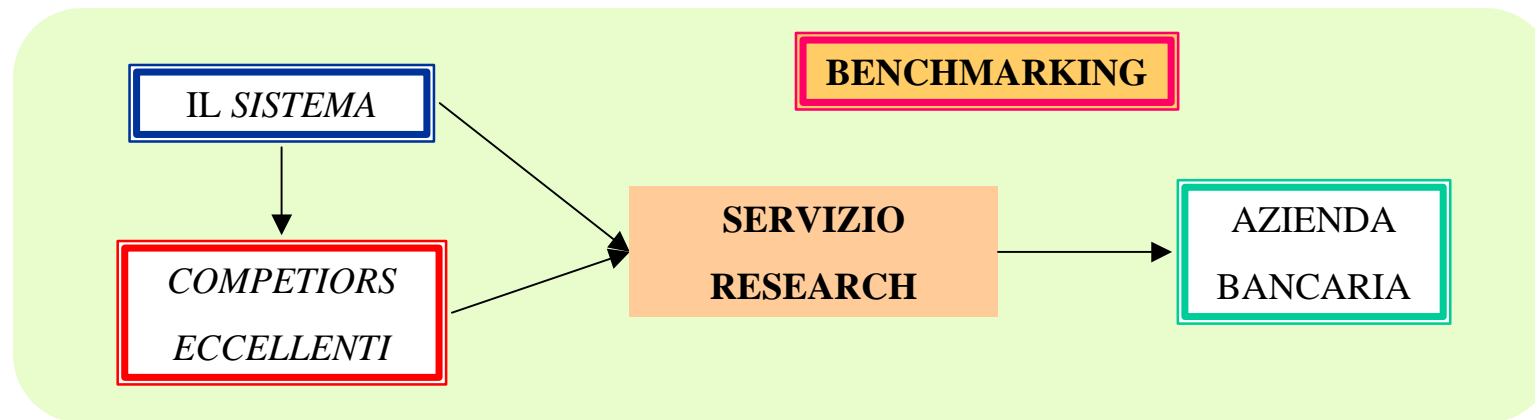
L'offerta del sistema bancario, a livello "macro", costituisce, dal punto di vista di ogni singola azienda, l'alternativa "di riferimento", ai propri prodotti e servizi, che la clientela può reperire sul mercato



- ❑ Per l'attività di pianificazione strategica è utile sapere come il sistema bancario, nel suo complesso, sta rispondendo alle esigenze espresse dal mercato, al fine di individuare eventuali spazi di inserimento (o *business* da cui uscire).
- ❑ Altro elemento rilevante è l'analisi di nuove tipologie di *competitors* per le attività tradizionalmente "bancarie" (es. le aziende di grande distribuzione, le compagnie di assicurazione).
- ❑ L'analisi della struttura dell'offerta di mercato ci introduce al tema del confronto quali-quantitativo fra la singola azienda e gli altri attori sul mercato, intesi sia come insieme delle imprese bancarie (il *Sistema*) sia come singoli *competitors* eccellenti (o raggruppamenti di essi).

- ❖ L'apporto del servizio *research* alle funzioni di Pianificazione e Controllo
- ❖ Il seguimiento e le previsioni dello scenario esterno
- ❖ Il *benchmarking*
 - Confronto con il Sistema – Il benchmarking tradizionale
 - Monitoraggio e confronto con i *competitors* eccellenti
- ❖ Il monitoraggio e l'analisi dei modelli organizzativi e delle *best practices*
- ❖ Il *feedback* dalla Pianificazione e Controllo al servizio *research*
- ❖ Le possibili aree di intervento
- ❖ Il caso Monte dei Paschi di Siena

L'attività di *benchmarking* dovrebbe basarsi su un concetto di Sistema tanto secondo la definizione tradizionale (l'insieme delle aziende bancarie nazionali), quanto secondo un'accezione "prospettica".

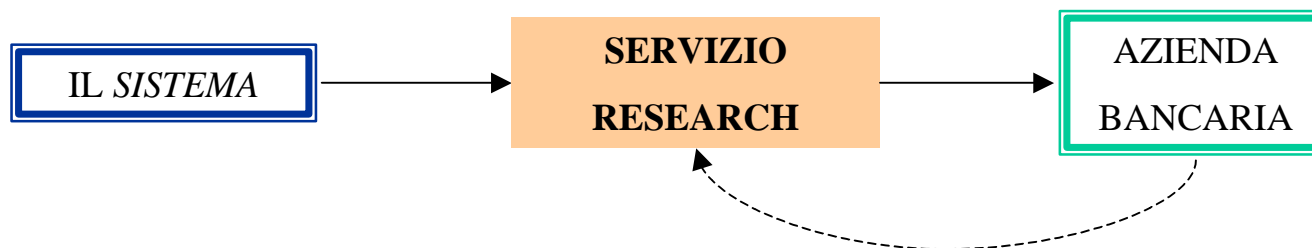


❑ Il *benchmarking* nei confronti del Sistema "tradizionale" deve avere finalità sia strategiche che di controllo. È importante, infatti, non solo individuare eventuali segmenti di forza e debolezza della propria azienda, ma anche verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati nel passato. Il risultato dell'attività di controllo e l'analisi degli scostamenti sarà un input importante per la revisione dei piani strategici ed operativi.

❑ L'allargamento della definizione di *Sistema*, includendo quelle che potrebbero essere categorie di potenziali concorrenti, sia in senso *funzionale* (es. nuove tipologie di *competitors*) che in senso *spaziale* (es. le aziende bancarie estere), consente di monitorare l'effetto sull'azienda della trasformazione delle caratteristiche strutturali dei mercati.

- ❖ L'apporto del servizio *research* alle funzioni di Pianificazione e Controllo
- ❖ Il seguimiento e le previsioni dello scenario esterno
- ❖ Il *benchmarking*
 - Confronto con il Sistema – Il benchmarking tradizionale
 - Monitoraggio e confronto con i *competitors* eccellenti
- ❖ Il monitoraggio e l'analisi dei modelli organizzativi e delle *best practices*
- ❖ Il *feedback* dalla Pianificazione e Controllo al servizio *research*
- ❖ Le possibili aree di intervento
- ❖ Il caso Monte dei Paschi di Siena

Il benchmarking nei confronti del Sistema “tradizionale” si sostanzia in analisi sia quantitative (es. quote di mercato) che qualitative (es. indici di performance).



□ L’analisi del posizionamento rispetto all’insieme delle aziende bancarie si può avvalere della consistente base informativa definita dai flussi di andata e ritorno Bankit (Bastra 1, Bastra 2, Centrale Rischi, Segnalazioni decadali, Comunicati stampa, Base informativa pubblica), dei flussi informativi ABI (rilevazioni semestrali sui bilanci bancari, sistema informativo ABI), degli studi tematici dei principali istituti di ricerca, nonché dell’analisi diretta dei bilanci trimestrali, semestrali e annuali pubblicati.

□ La sola “elaborazione meccanica” dei numeri, al fine di determinare quote di mercato e tassi di interesse, non è più sufficiente per assicurare un vantaggio competitivo, dato che le tecnologie informatiche rendono tali elaborazioni sempre più accessibili, anche con limitati investimenti.

□ E’ quindi importante investire, più che nel passato, in risorse umane e informatiche destinate all’analisi delle fonti e degli output numerici, piuttosto che alla semplice manipolazione della massa indistinta dei dati.

- ❖ L'apporto del servizio *research* alle funzioni di Pianificazione e Controllo
- ❖ Il seguimiento e le previsioni dello scenario esterno
- ❖ Il *benchmarking*
 - Confronto con il Sistema – Il benchmarking tradizionale
 - Monitoraggio e confronto con i *competitors* eccellenti
- ❖ Il monitoraggio e l'analisi dei modelli organizzativi e delle *best practices*
- ❖ Il *feedback* dalla Pianificazione e Controllo al servizio *research*
- ❖ Le possibili aree di intervento
- ❖ Il caso Monte dei Paschi di Siena

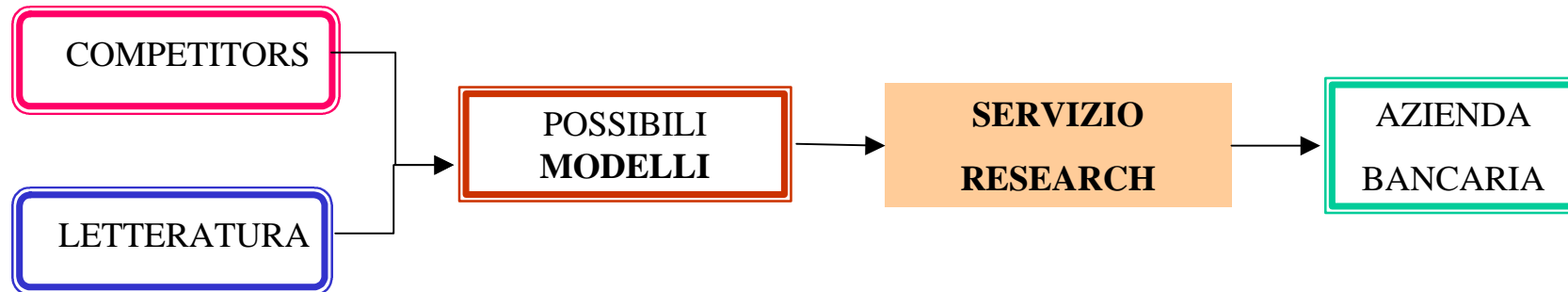
L'analisi dei concorrenti si focalizza sullo studio dei loro punti di forza e di debolezza, al fine di comprendere quali siano le basi del proprio vantaggio competitivo o di quello degli 'avversari'.



- ❑ Occorre sviluppare rappresentazioni quanto più possibile puntuali sull'andamento economico-finanziario e sul profilo strategico dei concorrenti (quote di mercato, soddisfazione della clientela, azioni di *marketing*).
- ❑ Il contributo del *servizio research* può anche essere particolarmente prezioso nella individuazione e valutazione di *competitors potenziali*, il cui monitoraggio potrebbe essere più difficoltoso per le funzioni concentrate sulla pianificazione e controllo dell'attività interna della banca.
- ❑ Il monitoraggio del mondo esterno alla banca non dovrebbe limitarsi ai dati "congiunturali" (es. andamento degli impieghi, della raccolta, dei tassi,...) ma anche alle tendenze relativamente alle strategie complessive (es. organizzative, tecnologiche, ecc.) adottate dai *competitors eccellenti*. Questo elemento ci introduce al tema del possibile contributo del *servizio research* alla definizione di strategie di sviluppo della banca.

- ❖ L'apporto del servizio *research* alle funzioni di Pianificazione e Controllo
- ❖ Il seguimiento e le previsioni dello scenario esterno
- ❖ Il *benchmarking*
- ❖ Il monitoraggio e l'analisi dei modelli organizzativi e delle *best practices*
 - Il dibattito teorico
 - Il panorama internazionale
- ❖ Il *feedback* dalla Pianificazione e Controllo al servizio *research*
- ❖ Le possibili aree di intervento
- ❖ Il caso Monte dei Paschi di Siena

La struttura dei mercati si evolve nel tempo, imponendo di ridefinire il modello strategico/organizzativo più adatto per rispondere alle nuove esigenze.



❑ Proprio il decennio appena trascorso è stato testimone di radicali cambiamenti nei sistemi finanziari, e in quello bancario in particolare. L'informatizzazione, la globalizzazione, l'aumentata concentrazione e contendibilità dei mercati con il correlato aumento delle dimensioni degli attori bancari, hanno costituito motivo di crisi per i modelli organizzativi tradizionali.

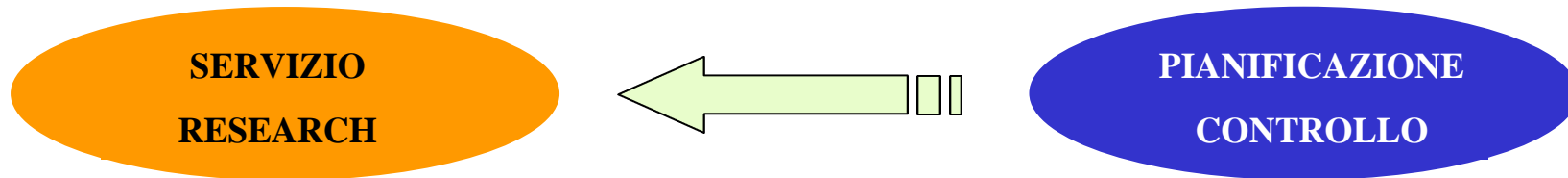
❑ Il *servizio research* può dare un contributo per la definizione della risposta organizzativa della propria azienda portando all'attenzione delle funzioni competenti:

- ✓ il risultato del dibattito teorico che sempre accompagna i momenti di transizione strutturale

- ✓ le *best practices*, soprattutto a livello internazionale. Un attento monitoraggio dell'evoluzione del contesto organizzativo nei principali paesi esteri può aiutare a cogliere, con un certo anticipo, possibili evoluzioni del mercato nazionale.

- ❖ L'apporto del servizio *research* alle funzioni di Pianificazione e Controllo
- ❖ Il seguimiento e le previsioni dello scenario esterno
- ❖ Il *benchmarking*
- ❖ Il monitoraggio e l'analisi dei modelli organizzativi e delle *best practices*
- ❖ Il *feedback* dalla Pianificazione e Controllo al servizio *research*
- ❖ Le possibili aree di intervento
- ❖ Il caso Monte dei Paschi di Siena

L'efficacia ed efficienza del contributo del servizio research alla pianificazione possono essere aumentate da opportuni “flussi di andata”.



- ❑ L'attività di *research*, in principio, potrebbe avere un campo d'indagine molto vasto. Una precisa qualificazione degli interessi primari dell'azienda eviterebbe che venissero perseguiti obiettivi non coerenti con la *mission* strategica dell'azienda.
- ❑ Per il *servizio research* sarebbero di particolare utilità messaggi che:
 - delineano una cornice strategica alla quale la *research* deve essere funzionale;
 - attribuiscono priorità in funzione delle esigenze dei fruitori della *research*;
 - definiscono con precisione il *focus* dell'indagine.

- ❖ L'apporto del servizio *research* alle funzioni di Pianificazione e Controllo
- ❖ Il seguimiento e le previsioni dello scenario esterno
- ❖ Il *benchmarking*
- ❖ Il monitoraggio e l'analisi dei modelli organizzativi e delle *best practices*
- ❖ Il *feedback* dalla Pianificazione e Controllo al servizio *research*

- ❖ Le possibili aree di intervento

- La quantità e qualità dell'informazione disponibile
- La circolazione dell'informazione
- L'informazione interna

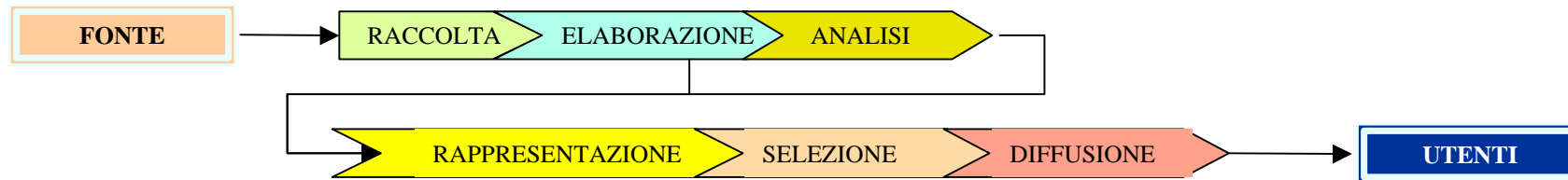
- ❖ Il caso Monte dei Paschi di Siena

AREA DI INTERVENTO : LA QUANTITA' E QUALITA' DELL'INFORMAZIONE

- ❑ Nonostante la già notevole quantità di informazioni disponibili, ulteriori miglioramenti non possono che essere auspicabili.
- ❑ Non sempre l'informazione disponibile è coerente con i bisogni delle aziende di credito. Ad esempio:
 - ✓ mentre il dettaglio (territoriale e settoriale) relativamente agli aggregati tradizionali è ampio, non così è per i dati relativi al *pricing* (tassi di interesse), una variabile chiave per un confronto sulla *performance*;
 - ✓ i fenomeni più recenti non sono monitorati a sufficienza. Ad esempio, nel settore del risparmio gestito, mentre sono disponibili ampie informazioni sui fondi comuni, altrettanto non si può dire per ciò che riguarda le GPM, così come difficile è reperire dati relativamente alla Bancassicurazione. Informazioni periodiche e sistematiche sarebbero utili anche per la finanza innovativa (ad es. obbligazioni strutturate);
 - ✓ i flussi ABI sulle semestrali potrebbero essere disponibili con maggiore tempestività e dettaglio;
 - ✓ una maggiore uniformità nelle informazioni disponibili favorirebbe il confronto fra le aziende bancarie dei diversi Paesi europei.

AREA DI INTERVENTO : LA CIRCOLAZIONE DELL'INFORMAZIONE

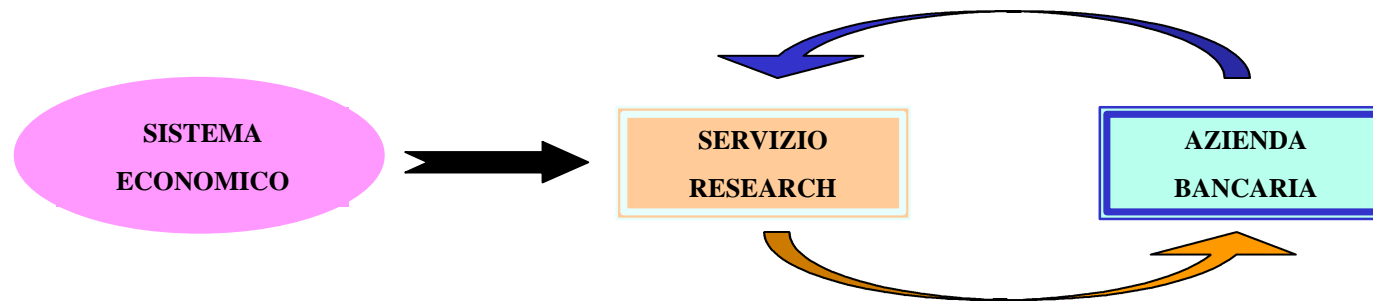
- ❑ La raccolta, l'elaborazione e l'analisi dei dati rappresentano solo una prima fase nel processo per la trasformazione dell'informazione in “valore aggiunto” per l'impresa.



- ❑ La fase successiva è quella della *diffusione intelligente* dell'informazione:
 - ✓ l'informazione va diffusa: la più raffinata delle analisi non crea valore aggiunto se non raggiunge il massimo numero possibile di soggetti decisionali che ad essa sono interessati;
 - ✓ la diffusione deve avvenire, però, in maniera *intelligente*, cioè selettiva. Occorre non solo fornire informazioni utili a chi ne ha bisogno, ma anche evitare che siano veicolate informazioni *inutili* (in sovrappiù, non attinenti alla richiesta);
 - ✓ *intelligenza* nella diffusione delle informazioni significa anche presentare i risultati (che siano semplici elaborazioni numeriche, ad esempio quote di mercato, o analisi qualitative) in una forma facilmente e velocemente comprensibile per il destinatario stesso dell'informazione.
- ❑ Il monitoraggio, da parte dei responsabili della *research*, della rispondenza fra richieste degli “utenti” e prodotti forniti, dovrebbe chiudere la circolazione dell'informazione, consentendo un sempre migliore allineamento fra esigenze e risposte.

AREA DI INTERVENTO : L'INFORMAZIONE INTERNA

□ Il recente dibattito sul *knowledge management* ha messo in risalto che non solo il mondo esterno rappresenta una miniera di informazioni utili per la gestione efficace ed efficiente di una azienda, ma anche che la realtà interna è potenzialmente ricca di *conoscenza* utile, incorporata nel capitale umano, spesso inespressa, male utilizzata o, semplicemente, non messa a disposizione della *mission* aziendale.



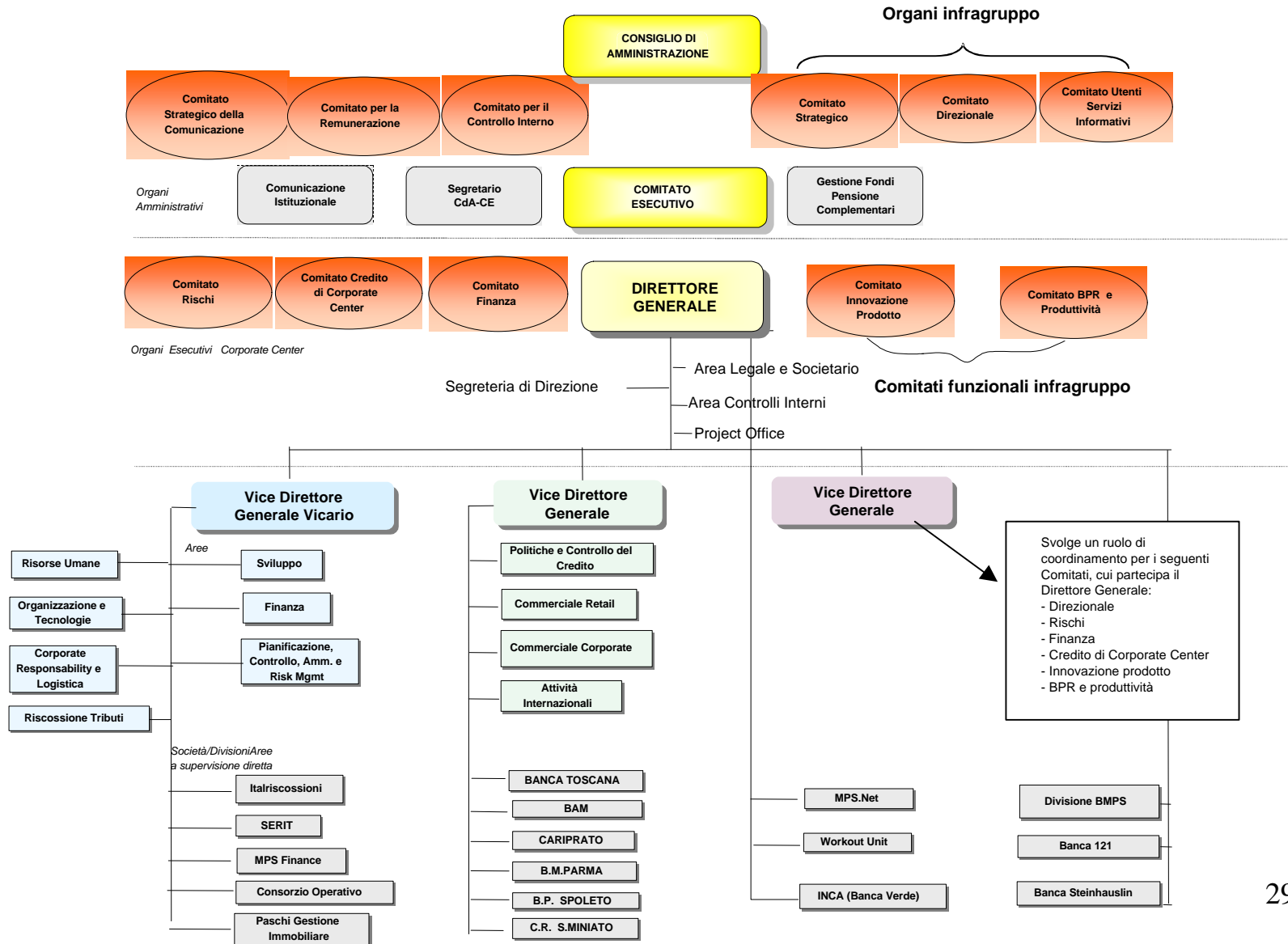
□ Le risorse della *research*, tradizionalmente dedite all'esplorazione dell'ambiente esterno, si candidano come soggetti "naturali" per avere un ruolo importante nel processo che mira a rintracciare, far emergere, circolare e rendere *fruttuosa anche* la conoscenza interna dell'azienda.

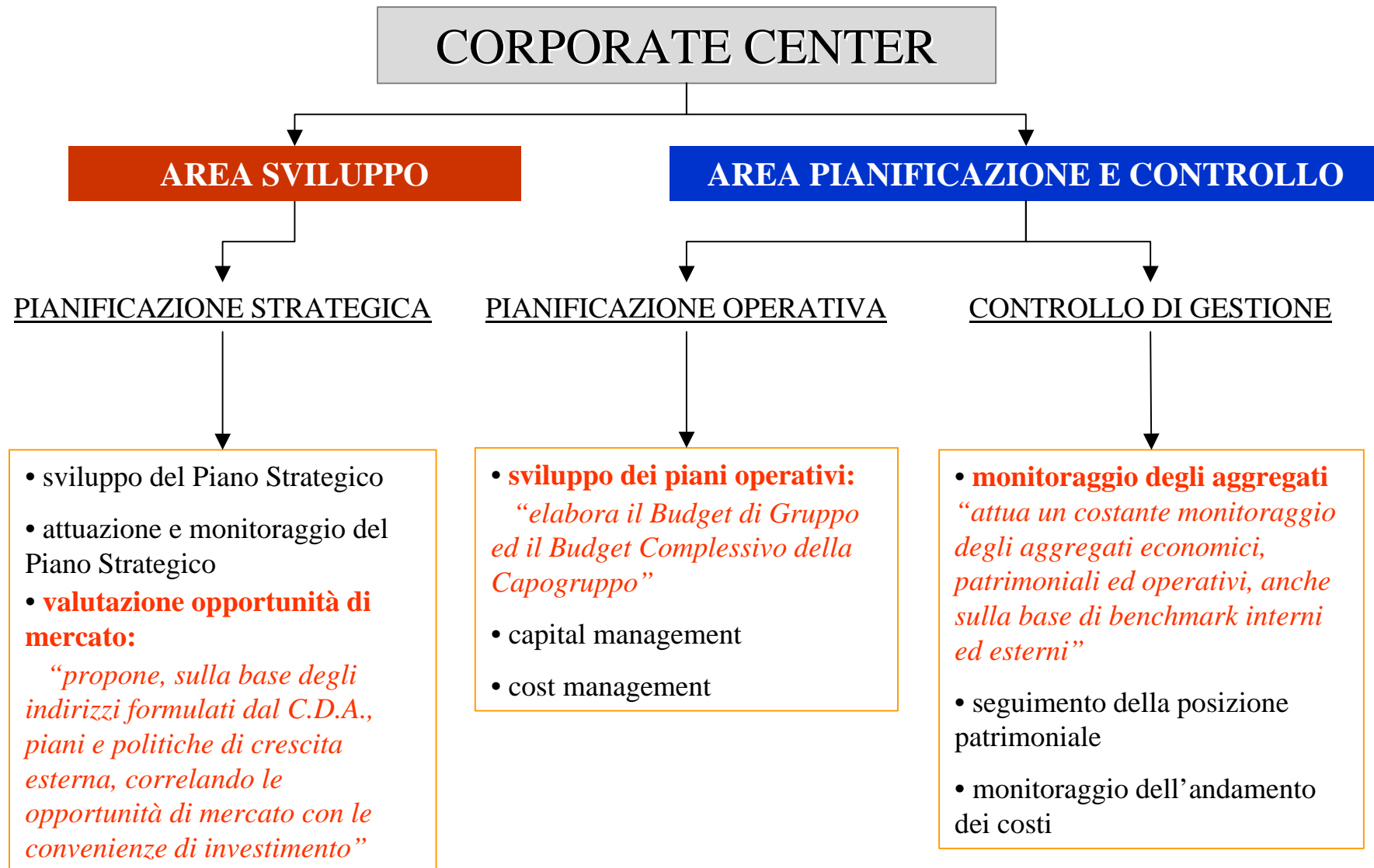
- ❖ L'apporto del servizio *research* alle funzioni di Pianificazione e Controllo
- ❖ Il seguimiento e le previsioni dello scenario esterno
- ❖ Il *benchmarking*
- ❖ Il monitoraggio e l'analisi dei modelli organizzativi e delle *best practices*
- ❖ Il *feedback* dalla Pianificazione e Controllo al servizio *research*
- ❖ Le possibili aree di intervento

❖ Il caso Monte dei Paschi di Siena

- Struttura organizzativa
- Pianificazione e Controllo: le funzioni
- Servizio *Research*: le funzioni

IL CASO MONTE DEI PASCHI DI SIENA





CORPORATE CENTER

AREA SVILUPPO

✚ *Business development*

✚ *Research*

- Analisi della situazione economica
- Osservatorio di mercato
- Osservatorio normativo
- Osservatorio industriale
- Monitoraggio dell'evoluzione del settore bancario e posizionamento del Gruppo
- Gestione flussi informativi con Organi di Vigilanza e Associazioni di categoria
- Analisi di supporto per lo sviluppo di piani e politiche di crescita esterna, domestica ed internazionale
- Realizzazione di metodologie statistiche e modelli previsionali
- Gestione del "Centro Documentazione" fisico e virtuale
- Predisposizione relazione di bilancio annuale e periodale