

**ANALISI COMPARATIVE
(BENCHMARKING)
PER IL GOVERNO STRATEGICO
DEL GRUPPO INTESA**

Milano, 28 ottobre 1999



PERCHE' E PER CHI

- Finalità: individuare punti di forza e di debolezza
 - propri (analisi del posizionamento strategico)
 - ⇒ fissare obiettivi
 - dei competitori (analisi della best practice)
 - ⇒ definire piani d'azione
 - di possibili targets (analisi per operazioni di M&A)
- Destinatari:
 - Comitato di Direzione di Gruppo
 - Alta direzione di banche e società controllate

CON CHI E CON COSA

- ✓ Scelta del campione di confronto
 1. Benchmarking “esterno” (nazionale o internazionale)
 - Competitori → analisi posizionamento strategico
 - Competitori “eccellenti” → analisi “best practice”
 - Banche comparabili (peer group) → analisi target M&AFonti: bilanci, notizie stampa, dati di Borsa
⇒ “osservatorio competitivo”
 2. Benchmarking “interno”
 - Banche del GruppoFonti: contabilità, bilancio, CdG, matrice, CR, altre segnalazioni di vigilanza

COME

- Il modello teorico analizza le dimensioni fondamentali del valore aziendale

$$\begin{array}{ccccc} & & & \longrightarrow & \text{Redditività} \\ & & & & \text{attesa} \\ \text{Valore} & \longleftarrow & P = \frac{DIV}{k_e - g} & & \\ \text{economico} & & & & \\ & & & \longleftarrow & \\ & & & & \text{Sviluppo} \\ & & & & \text{atteso} \end{array}$$

- Il valore è funzione di aspettative
- La creazione di valore dipende dal soddisfacimento delle attese degli azionisti riguardo a redditività e sviluppo, dato il rischio

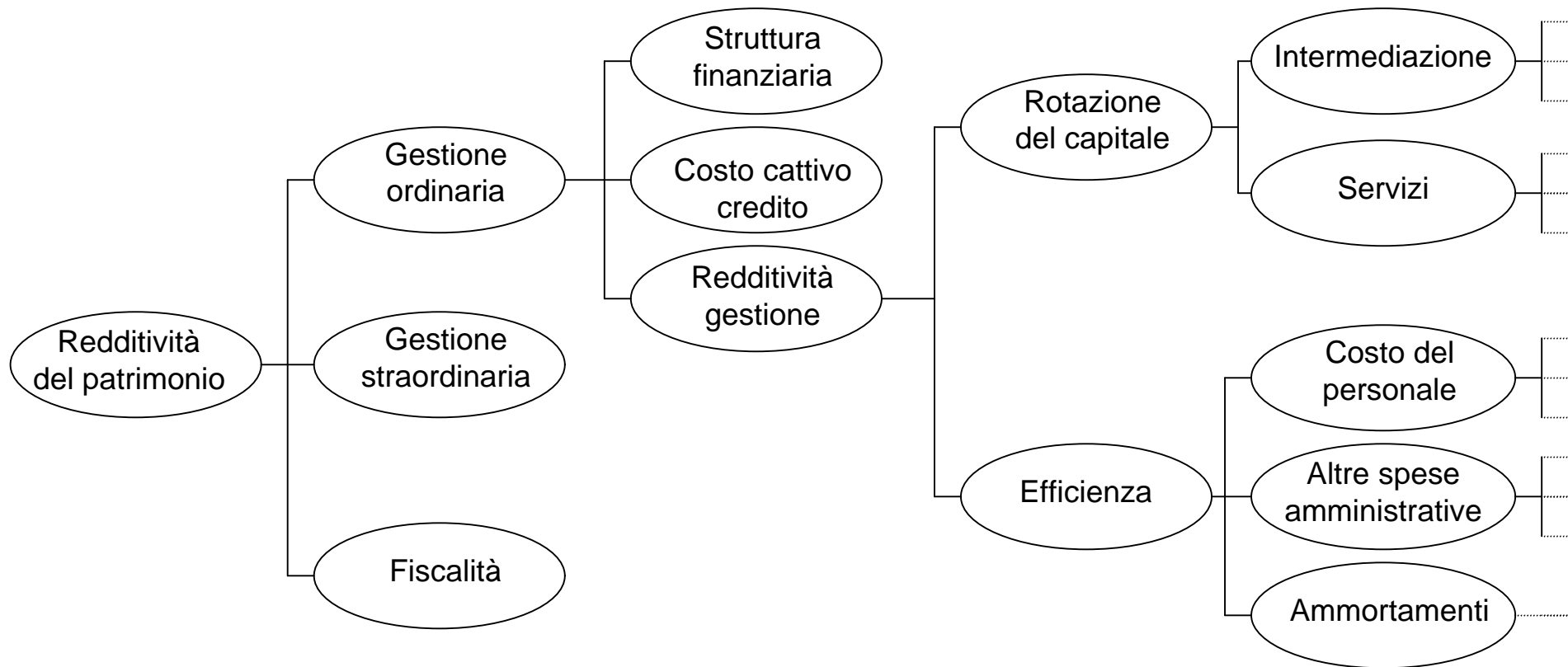
$$TSR_t = \frac{DIV_t + \Delta P}{P_{t-1}} > k_e$$

ANALISI DELLA DIMENSIONE REDDITUALE

Fonte: bilancio

Metodologia: analisi per indici “ad albero”

Profili:



ANALISI DELLA DIMENSIONE “SVILUPPO”

Fonte: bilanci, stampa

Metodologia: analisi qualitativa e quantitativa

Profili:

- Commerciale
 - Reti distributive
 - Mercati geografici
 - Prodotti
 - Segmenti di clientela
- Organizzativo
 - Risorse umane (organici, management, know how)
 - Tecnologie
- Strategico
 - Progetti
 - Accordi

ANALISI DELLA DIMENSIONE “RISCHIO”

Fonte: bilanci, stampa, Borsa (ove disponibile)

Metodologia: analisi qualitativa e quantitativa

Profili:

- Governance
 - Sistema dei controlli interni
 - Organigramma del Gruppo
- Rischio di credito
 - Concentrazione
 - Settori e Aree geografiche
 - Rischio paese
 - Cattivo credito: sofferenze, incagli, grado di copertura
- Rischi di mercato
 - Gap analysis
 - VAR
- Rischio sistematico
 - β

CONCLUSIONI: IL BENCHMARKING STRUMENTO DI GOVERNO STRATEGICO

Punti di forza:

- Efficacia nella comunicazione al top management (utilizzo di concetti e metriche “familiari”: redditività, efficienza, sviluppo, rischio, ...; voci e indici di bilancio; quozienti di Borsa)
- Definizione, anche quantitativa, di obiettivi
- Individuazione della “best practice” e di piani d’azione (emulazione)

Punti di debolezza

- Limiti nell’informativa societaria (raccolta indiretta e risparmio gestito, rischi di mercato, ...)
- Difficoltà nella comparazione internazionale
- Necessità di costanti verifiche qualitative e di lettura integrata di diverse fonti quali-quantitative
- Scarsa tempestività (particolarmente: dati di bilancio)