

**Impatto dei temi Customer Retention e Big Data sui dati e sugli strumenti
a supporto del Customer Relationship Management nei servizi finanziari**

di Luciano Brucola

pag. 1

**Sistemi retributivi, misurazione dei risultati,
politiche di incentivazione delle banche italiane**

di Arcangelo Cipolloni

pag. 9

**Contabilizzare il futuro:
il nuovo paradigma per il pianificatore in banca**

di Giovanni Bianchini

pag. 19

Impatto dei temi Customer Retention e Big Data sui dati e sugli strumenti a supporto del Customer Relationship Management nei servizi finanziari

Luciano Bruccola, *Conectens*, 2013

Studi e ricerche condotte recentemente dalle società di consulenza internazionali al fine di individuare i trend e le priorità nel mondo dei servizi finanziari si focalizzano su due aspetti interdipendenti e connessi alle dinamiche di comportamento dei clienti e alla necessità di intercettare tali dinamiche per una comprensione delle stesse e per indirizzare opportunamente le politiche e le azioni di relazione cliente.

Le strategie e le priorità identificate dalle banche e dagli istituti finanziari di fronte al rallentamento economico complessivo rilevano il focus sul cliente - la capacità di attrarre, di fidelizzare e di sviluppo commerciale aggiuntivo - come elemento centrale della strategia da porre in essere per attenuarne l'impatto. L'appannamento della fiducia verso le banche comporta una diminuzione del grado di fidelizzazione ed una spinta a fenomeni di multibancarizzazione e l'accresciuta presenza del web (sia come disponibilità delle informazioni, sia come condivisione di *customer experiences*), congiunta ad una maggiore presa di coscienza dei clienti, impone una attenzione maggiore nel cogliere gli *insights* necessari a gestire i propri clienti¹, anche in ottica di diversificazione dei canali per aumentare fidelizzazione e capacità di retention².

L'altro grande elemento presente nel dibattito internazionale, di interesse in questo contesto, è quello generalmente chiamato *Big Data* e che fa riferimento alla possibilità di accesso a nuovi dati - resi disponibili dal processo tecnologico - per aumentare la capacità di comprensione dei propri clienti. Grazie soprattutto alle tecnologie digitali, le aziende e le organizzazioni raccolgono un volume crescente di informazioni transazionali sui clienti, sui fornitori, sui servizi e generano un immenso

¹ Vedi Ernst & Young, The customer takes control - Global Consumer Banking Survey 2012.

² Bain & Company, Customer loyalty in retail banking Global edition 2012.

ammontare di dati digitali come parte dei processi, il cui potere informativo non è ancora utilizzato pienamente. Basti pensare ai social media, agli smartphone e ai pc che consentono agli utilizzatori di generare una mole impressionante di dati, oppure agli strumenti come i telefoni cellulari, le automobili, i rilevatori di consumo energetico che creano e comunicano dati in modo automatico. La disponibilità dei dati associata a spinte capacità analitiche impatta tra le altre cose una maggiore facilità di condurre sperimentazioni, la possibilità di realizzare segmentazioni ancora più fini e specifiche per identificare prodotti e servizi che incontrano i bisogni dei clienti, l'innovazione di nuovi prodotti e servizi, migliorando i modelli di business esistenti ovvero inventandone di nuovi³.

In sintesi da un lato la situazione economica complessiva enfatizza ancor di più la centralità del cliente, dall'altro la ricerca e la potenziale disponibilità di fonti informative innovative, le accresciute capacità informatiche di gestione di moli di dati, la maggiore facilità di utilizzo delle capacità *Analytics* per tradurre queste in elementi sui quali fondare strategie e azioni operative enfatizza l'approccio *data driven al customer management* che consente di utilizzare ancor più il contenuto informativo disponibile.

Obiettivo di questo articolo è di riprendere in esame i concetti base di un approccio alla relazione cliente nei servizi finanziari guidato dai dati e dalle informazioni disponibili e esaminare quanto questo sia coerente e funzionale al momento e ai temi di *Customer Retention* e *Big Data* qui brevemente descritti.

Le informazioni disponibili sui clienti

L'obiettivo della raccolta di dati e informazioni sul cliente è di coglierne quanto più possibile la complessità rispetto ai temi di interesse per la propria offerta (esempio per i clienti privati: attitudini a risparmio ed al consumo, maturità finanziaria e prodotti di investimento, utilizzo crediti, carte, servizi, canali) secondo il paradigma che quanto più si conosce del cliente tanto più si è in grado di offrire prodotti e servizi che incontrino il suo favore.

La fonte primaria dei dati cui fare riferimento nelle analisi sui clienti e, in particolare sul modo in cui questi approcciano i prodotti e servizi che una banca o una società finanziaria distribuisce, è l'insieme dei dati interni alla organizzazione e raccolti generalmente per fini amministrativi e contabili.

L'importanza dei dati interni varia da settore a settore a seconda del livello di engagement del cliente con l'istituto finanziario, che è condizionato in primis dal ventaglio dei prodotti distribuiti dalla banca o dalla società finanziaria, dalla frequenza di relazione tra il cliente e l'istituto e dal livello di fidelizzazione del cliente stesso.

La complessità catturata dai dati interni della banca sui propri clienti è generalmente elevata perché misurata su diversi prodotti (risparmio, investimento, credito, servizi pagamento), dalla frequenza di relazione (numero elevato di contatti annuali) e dal mix di canali utilizzati (gestore, dipendenza, telefono, web). La complessità catturata dai dati interni di una società finanziaria specializzata che distribuisce credito ai propri clienti è meno elevata perché misurata su 1 o 2 prodotti (esempio: prestito e carta revolving per i privati, leasing e factoring per le aziende) e caratterizzata da una frequenza di

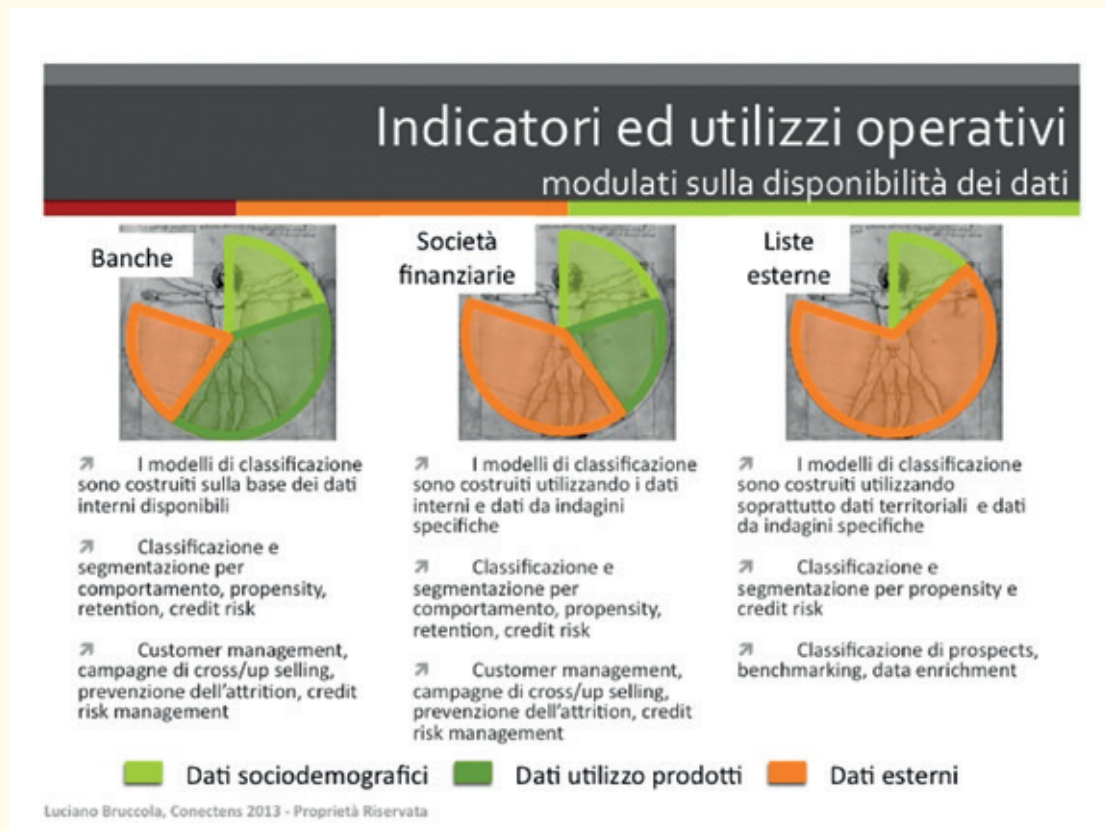
³ Vedi McKinsey Global Institute, Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity 2011 e IBM Institute for Business Value in collaboration with Saïd Business School at the University of Oxford, Analytics: The real-world use of big data - How innovative enterprises extract value from uncertain data 2012.

relazione contenuta (più elevata comunque per le carte revolving). Il ricorso a dati esterni è tanto più importante quanto più si ha una relazione debole con il cliente (livello di engagement e fidelizzazione basso) e quanto meno frequenti sono le occasioni di contatto. Nel caso poi di sviluppo commerciale su liste esterne i dati generalmente disponibili non consentono di catturare un livello soddisfacente di complessità e il ricorso a dati e strumenti esterni è ancora più necessario.

Una volta raccolto il patrimonio informativo disponibile è necessaria un'analisi attenta dello stesso che consenta di misurarne la copertura e la qualità dei dati, nonché il contenuto e valore informativo apportato. D'altro canto più dati si raccolgono più diventa pressante costruire delle opportune visioni di sintesi che consentano di utilizzare operativamente le informazioni.

La ricchezza del patrimonio disponibile condiziona e modula sia gli indicatori di sintesi che si possono costruire sui dati e ancor più l'utilizzo operativo che se ne può fare. In sintesi se il patrimonio informativo interno è rilevante (nel caso delle banche) i modelli di classificazione sono costruiti sulla base dei dati interni disponibili, hanno per obiettivo la classificazione e segmentazione della base clienti per comportamento, per *propensity* ai diversi prodotti, per il grado di *retention*, per il livello di *credit risk* e sono utilizzati per le azioni di *customer management*, per le campagne di *cross/up selling*, per la prevenzione dell'*attrition* e per il *credit risk management*.

Figura 1



Nel caso invece di un patrimonio interno di informazioni non soddisfacentemente ampio da coprire una porzione importante di "complessità" da gestire (nel caso delle società finanziarie) i modelli di classificazione sono costruiti utilizzando i dati interni e dati provenienti da indagini specifiche sui propri clienti che consentano di colmare tale gap informativo. Se questo è possibile allora sia gli in-

dicatori di sintesi sia gli utilizzi operativi sono paragonabili al caso delle banche.

Infine, nel caso di scarso contenuto informativo dei dati interni disponibili è necessario raccogliere dall'esterno informazioni che condizionano anche la possibilità di utilizzo operativo delle stesse. In particolare i modelli di classificazione sono costruiti utilizzando soprattutto dati territoriali e dati da indagini specifiche, la classificazione e la segmentazione dei clienti è volta ad inquadrare la *propensity* per un dato prodotto e – nel caso di prodotti di credito – ad inquadrare il livello di rischio connesso per un primo *prescreening*, gli utilizzi operativi sono volti quindi a classificare *prospects*.

Gli approcci al customer profiling

La classificazione della clientela (*customer profiling*) trova il presupposto nell'aver a disposizione modelli interpretativi che facilitino la rappresentazione della complessità della clientela e che, quindi, guidino l'individuazione dell'approccio commerciale (offerta) e di relazione (canale e marketing) più consono per ciascuna tipologia di cliente, o meglio di gruppo di clienti. Ciascun cliente viene quindi assegnato ad uno specifico gruppo per la individuazione dei quali, ci si affida ad uno o più elementi presenti nella base ovvero reperiti all'esterno.

Si possono distinguere 3 grandi famiglie di approccio al customer profiling: l'utilizzo di una o più variabili/informazioni di base, la sintesi di più variabili per prevedere particolari eventi (scoring) ovvero per definire cluster diversi (segmentazioni), l'utilizzo di segmentazioni esterne riconducibili al singolo cliente.

L'utilizzo di una o più informazioni di base

Nel primo approccio ricoprono un ruolo fondamentale le variabili socio demografiche a disposizione: le segmentazioni per età e per professione hanno rappresentato il primo step (semplice da realizzare e semplice da comunicare ed utilizzare) che ha guidato i processi di costituzione di prodotti/offerta per segmenti specifici. Una caratteristica importante di questi modelli, che deriva appunto dalla semplicità di costruzione, è che si possono facilmente applicare ai clienti e ai non-clienti grazie alla compilazione immediata del formulario anagrafico che raccoglie le informazioni necessarie alla classificazione nel segmento di età e/o di professione corrispondente. È quindi possibile indirizzare, sin da subito, l'offerta studiata per il segmento specifico. Un'altra applicazione importante della segmentazione ad una sola variabile è la cosiddetta *segmentazione patrimoniale* secondo cui si classifica un cliente per l'ammontare della raccolta che ha presso la banca in esame sommando il saldo sul c/c, il saldo sui libretti e depositi di risparmio, il saldo sul conto titoli. Fondamentalmente si riconoscono tre macro segmenti di clientela: i clienti *Private*, gli *Affluent*, i *Mass*.

Il salto concettuale è evidente: la classificazione è guidata dal livello di relazione che il cliente ha con la specifica banca e non dalle caratteristiche complessive del cliente stesso. In altre parole esistono (e non sono pochi) clienti di più banche che possono essere *Private* per una data banca e *Mass* per un'altra. I pro dell'approccio risiedono nella semplicità di calcolo e di assegnazione al segmento, nella univocità d'interpretazione (non c'è soggettività), nella semplicità di confronti con altre realtà. È il modello di segmentazione che – a partire dagli anni 90 - ha guidato e guida il riconoscimento dei clienti importanti e la costituzione di portafogli di clienti da gestire in modo diretto e non attraverso la classica rete di filiali.

La sintesi di più variabili

Nei modelli di scoring le informazioni disponibili vengono sintetizzate in una unica variabile per predire un dato evento/comportamento (tipicamente acquisto di un dato prodotto, utilizzo di un dato canale distributivo e, nel mondo credit risk, rispetto delle regole di rimborso). È il frutto della applicazione di un modello statistico, in cui la variabile risposta (dicotomica: acquisto non acquisto di un determinato prodotto) è messa in relazione con l'insieme delle informazioni disponibili al momento in cui si è effettuata l'azione. Per la costruzione di questo modelli è necessario quindi avere delle esperienze di azioni commerciali passate per le quali sia possibile costruire l'esercizio di collegare le informazioni disponibili al momento di messa in opera della azione con le successive risposte ottenute: proposta di acquisto di un prodotto e reazione del cliente (acquisto, non acquisto). A completamento dell'esercizio è possibile assegnare a priori a ciascun cliente la probabilità di acquisto di un determinato prodotto. Sinteticamente si può rappresentare nel seguente modo: Prob acquisto prodotto $A = f(x_1, \dots, x_n)$; ove la variabile dipendente è una variabile che assume valori 0 (non acquistato prodotto A) ovvero 1 (acquisito prodotto A), x_1, \dots, x_n rappresentano le informazioni disponibili al momento in cui è stata lanciata la campagna.

Negli approcci di segmentazione, l'obiettivo non è quello di individuare il target per uno specifico prodotto ma quello di classificare i clienti in gruppi dal comportamento e dalle attese omogenei per i quali mettere a punto una offerta (prodotti, canali, comunicazione) specifica. Nella realizzazione di modelli di segmentazione comportamentale, le informazioni interne a disposizione sui clienti vengono utilizzate cercando di sfruttarne al massimo il contenuto informativo e prendendo in considerazione tutte le dimensioni del rapporto cliente-banca. Le variabili di segmentazione non sono soggettivamente predefinite, ma sono costruite attraverso tecniche di analisi multivariata tese a sintetizzare il potere informativo delle variabili di base.

I modelli esterni

I modelli di segmentazione di mercato sono basati su interviste ovvero su rilevazioni dirette di atteggiamenti, di bisogni e di attese, rispetto ai prodotti finanziari su un campione rappresentativo della particolare realtà che si vuole analizzare. L'utilizzo di tecniche statistiche, generalmente di analisi multivariata e di cluster, consente di identificare e quantificare i diversi segmenti, che hanno uno specifico approccio alla offerta di prodotti e servizi oggetto dell'indagine. Di fatto quest'approccio descrive bene le caratteristiche complessive di mercato e le tendenze, consentendo anche di misurare il grado di competizione tra le diverse aziende. Gli evidenti benefici possono essere così sintetizzati: possibilità di scegliere i temi d'interesse attraverso la costruzione di interviste ad hoc, possibilità di raccogliere non solo fatti ma anche atteggiamenti, opinioni e dichiarazioni di comportamento, possibilità di avere un quadro del mercato non alterato dalla particolare relazione del cliente con l'azienda specifica. A dispetto dei benefici sopraelencati esistono dei limiti che possono essere ricondotti alla necessità di contenere il numero delle interviste a causa soprattutto di ragioni di costo e alla impossibilità (o meglio la grande difficoltà) a assegnare ciascun cliente della propria base clienti a ciascuno dei segmenti individuati attraverso l'indagine (venendo meno la disponibilità delle informazioni strettamente necessarie per l'assegnazione al dato segmento).

La segmentazione geodemografica ha l'obiettivo di studiare e di classificare i consumatori attraverso

le caratteristiche del territorio in cui questi vivono. L'unità statistica di riferimento è quindi rappresentata da celle o zone territoriali per le quali sono disponibili dati sulla composizione demografica, sociale ed economica delle persone residenti. Lo studio e la classificazione di queste zone territoriali permette di connotare l'insieme delle persone che vivono in ciascuna zona attraverso un indicatore che ne sintetizza appunto il profilo sociale, economico e culturale. I censimenti della popolazione rappresentano generalmente, nei vari paesi in cui questo approccio è stato sviluppato, sia la fonte delle delimitazioni delle partizioni territoriali (che arrivano ad essere qualche centinaia di migliaia) sia la base informativa prioritaria sulla quale costruire i modelli. Nelle realizzazioni più avanzate le informazioni di base sono arricchite attraverso indagini esterne ovvero incrociando altre fonti informative. Una volta realizzati i modelli si assegna ciascun cliente sulla base del proprio indirizzo di residenza. I punti di forza di quest'approccio possono essere così sintetizzati: disponibilità di un unico modello di segmentazione applicabile sia ai clienti che ai non clienti, possibilità di condurre facilmente degli esercizi di benchmarking, semplicità di implementazione. È evidente che il grado di efficacia di questi modelli dipende strettamente dalla quantità e dalla qualità, in sintesi dalla ricchezza, delle informazioni sulle quali sono costruiti.

La domanda su quale sia l'indicatore che meglio rappresenta la complessità del cliente non può trovare una risposta univoca: come brevemente accennato ogni indicatore ha i propri punti di forza e i propri punti di debolezza e va usato soppesandone, evidentemente, pregi e difetti nel quadro dell'azione o della strategia da porre in essere. Solo a titolo di esempio e senza velleità di essere esaustivo:

- se si vuole inquadrare l'approccio complessivo di un cliente storico ai prodotti e servizi distribuiti si farà riferimento alla segmentazione comportamentale,
- al contrario se si vuole capire la potenzialità di un cliente appena acquisito o da acquisire i modelli di segmentazione geodemografica possono essere il migliore strumento,
- se si vuole pianificare una campagna di cross selling su un prodotto specifico esistente lo scoring di propensity potrà essere il migliore strumento a disposizione,
- se si vuole fare un prescreening dei clienti per un approccio *wealth management* la valutazione del patrimonio è forse lo strumento più adatto.

Meglio ancora un utilizzo combinato dei diversi indicatori, può produrre una migliore definizione del target a cui puntare superando i limiti di ogni singolo elemento.

Test, learn and store

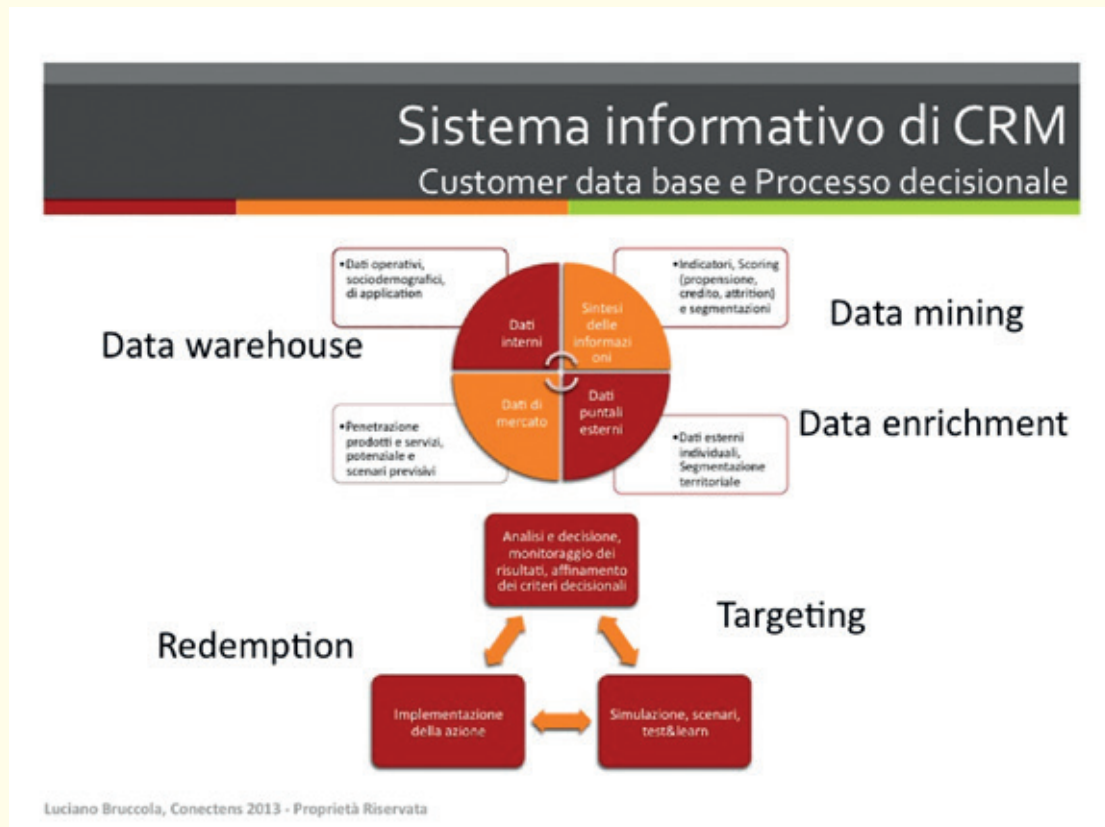
Da questa sommaria analisi risulta chiaro che per rendere operativo un approccio di tipo *data-driven* al *customer relationship management* gli elementi che risultano fondamentali sono la qualificazione di ciascun data asset disponibile che è esercizio fondamentale per comprenderne l'impatto di utilizzo e opportune metodologie di sintesi che consentano di esplodere il contenuto informativo dei dati.

Il terzo aspetto che consente di fare il salto di qualità nell'utilizzo di un così imponente sistema informativo realizzato risiede in quell'insieme di strumenti che consente di progettare, testare, implementare e monitorare le strategie e le azioni di *customer relationship management*.

È attraverso gli esercizi di *test&learn* che – rispetto ad una data azione obiettivo come la proposta di un prodotto ovvero una azione di *retention* – si misura il grado di efficacia delle basi dati disponibili, dei particolari indicatori di sintesi prescelti per segmentare il target di riferimento e per modulare

l'azione di contatto (in termini di contenuti, di comunicazione, di canale).

Figura 2



La messa in opera di una o più azioni test - su un target ristretto - consente di misurare l'impatto delle diverse azioni di contatto e di scegliere quella con ritorno più alto al fine di implementarla su larga scala.

La raccolta successiva dei ritorni – a livello di singolo cliente coinvolto nella azione – permette di aumentare la dimensione degli *insights* disponibili sul dato cliente: la storicizzazione di questi elementi consente quindi di arricchire ancor di più la base di dati disponibili sui clienti ed utilizzabile in ogni fase del processo di *customer management* – per qualsiasi altra azione si voglia mettere in opera.

Conclusioni

La richiamata rinnovata centralità del cliente, la necessità di fidelizzazione in un momento di cambiamento di attese ed atteggiamenti dei clienti e l'utilizzo di nuove fonti innovative che possano consentire di esplodere il contenuto informativo disponibile sui clienti non impatta il quadro di riferimento presentato.

Le aziende che hanno costruito nel corso del tempo un'infrastruttura come quella descritta possono essere nelle condizioni di valutare rapidamente l'impatto della disponibilità di nuove fonti informative così come l'impatto di un approccio diverso dei clienti (minore *retention*, processi di *attrition* più rapidi, diminuzione numero prodotti e relazioni,..) identificandone in anticipo bacino e segmento di provenienza e quindi anche le contromisure da adottare per contrastare il fenomeno.

Da un certo punto di vista le aziende che non hanno, ovvero hanno intrapreso parzialmente, la strada

di sviluppo dei sistemi a supporto del *customer management*, possono paradossalmente beneficiare delle opportunità offerte da un terreno complessivamente più fertile in termini di disponibilità dei dati, aumentate efficienze informatiche, accresciute capacità *analytics* che consentono di colmare il gap ed anche di porsi all'avanguardia nel processo, puntando da subito sul patrimonio informativo più rilevante e differenziante, nonché di focalizzarsi sugli aspetti prioritari per accrescere la fidelizzazione del cliente e la capacità di *retention*.

Sistemi retributivi, misurazione dei risultati, politiche di incentivazione delle banche italiane

La questione delle politiche di incentivazione si è posta con forza in conseguenza della crisi economica. In tale prospettiva dovrà essere favorita la diffusione all'interno degli intermediari di strumenti e metodologie in grado di presidiare un'attività sempre più complessa.

—

Arcangelo Cipolloni

—

Premesse introduttive

Il tema delle remunerazioni ha assunto grande interesse per gli operatori (mercato e Autorità) e per gli osservatori (analisti e accademici).

La questione delle politiche di incentivazione si è posta con forza in conseguenza della crisi economica, che dura ormai da oltre cinque anni: il livello e le modalità “non appropriati” dei sistemi di remunerazione dei manager e degli operatori del sistema finanziario sono, infatti, individuati tra le cause che hanno contribuito a determinare o, quanto meno, amplificare la crisi del 2008 e, ancora prima, gli scandali che hanno interessato importanti società americane ed europee. Tale convinzione ha accomunato Autorità di Vigilanza, industria e operatori.

In una fase di significativi cambiamenti del contesto economico e normativo un assetto di governo efficiente contribuisce al perseguimento degli obiettivi economico-finanziari degli intermediari e all'espletamento dei compiti delle Autorità di controllo. La remunerazione si configura come leva gestionale, strumento di sviluppo per creare valore e sostenere la competitività. Proprio le anomalie emerse durante la crisi ne confermano l'importanza. È stato infatti dimostrato che politiche retributive non coerenti con i profili di rischio dell'operatore e orientate al perseguimento di obiettivi di breve periodo incidono sulla stabilità degli intermediari, sul sistema finanziario e sulla solvibilità stessa del Paese. La governance e il sistema di risk management degli intermediari sono conseguentemente al centro del dibattito, in quanto lacune e insufficienze hanno concorso a determinare la crisi o, comunque, a ritardare l'adozione di tempestivi interventi correttivi.

La ricerca delle motivazioni impone di guardare al di là dei fatti riportati dalla cronaca – spesso conseguenti a eccessi di alcuni manager operanti in un contesto autoreferenziale e permissivo – nel

tentativo di comprendere le motivazioni più profonde, analizzando come nelle prassi operative interagiscono, e con quali effetti, sistemi retributivi, conflitti di interesse e governance.

In questo lavoro si rappresenteranno le posizioni emerse nell'analisi economica e giuridica in materia di remunerazioni dei manager delle società di capitali in generale, per poi soffermare l'attenzione sulle specificità del settore finanziario e le questioni emerse a valle della crisi finanziaria, nonché sulle misure adottate in ambito nazionale e internazionale. Nella seconda parte verrà rappresentato come, nell'attuale contesto competitivo della gestione di un'impresa, il Sistema di Controllo di Gestione, collocandosi tra i meccanismi operativi a supporto dell'attività di direzione, che costituiscono il cd. Sistema di Direzione (management system), sostiene in modo coerente, integrato e completo il sistema delle ricompense (benefit system) e il sistema della valutazione delle performance.

Le organizzazioni complesse infatti devono continuamente adottare e rivedere strategie, politiche e strumenti per individuare e riconoscere il livello quanti-qualitativo di ricompensa economica per individui e gruppi, al fine di guidarne il comportamento organizzativo in direzione degli obiettivi perseguiti, rispettando i loro valori e cogliendone le mutevoli aspettative.

La crisi finanziaria del 2008

La crisi finanziaria e la recessione che ha colpito l'economia mondiale ha preso avvio ormai oltre cinque anni – innescata dalle turbolenze finanziarie esplose nell'agosto del 2008 e acuitesi freneticamente e con straordinaria violenza nell'autunno dell'anno successivo – è stata per profondità, rapidità e ampiezza la più grave della storia recente.

Le cause della crisi vanno ricercate, come ormai ampiamente condiviso, in un insieme di squilibri che si sono creati nel corso degli anni. Tra i fattori più rilevanti sono da annoverare le politiche monetarie eccessivamente espansive nonché il difetto di risparmio ed eccesso di indebitamento delle famiglie e delle imprese negli Stati Uniti; eccesso di risparmio e difetto di domanda interna nei paesi emergenti; conseguenti, significativi squilibri nella bilancia dei pagamenti. A livello microeconomico hanno concorso in modo rilevante la struttura degli incentivi e l'adozione di modelli di business squilibrati sotto il profilo dei rischi. Nel clima di ottimismo determinatosi prima della crisi non è stata infatti prestata la dovuta attenzione alla opacità di diversi strumenti finanziari. La ricerca di nuove opportunità di profitto, sostenuta anche da sistemi di remunerazione distorti, ha portato ad una sottovalutazione generalizzata dei rischi, ad una significativa sopravvalutazione delle attività finanziarie e immobiliari e ad un ricorso estremamente elevato del grado di leva.

In ambito specificamente finanziario, la trasformazione del credito in strumenti finanziari per trasferire i rischi ad altri operatori ha determinato elementi di destabilizzazione del sistema in presenza di una configurazione non corretta degli incentivi. Le banche, cedendo a terzi, anziché tenere (come è nel loro mestiere) i prestiti, attraverso operazioni di cartolarizzazione (i cd. *subprime*), hanno avuto minore interesse a selezionare e monitorare la clientela affidata, accompagnati da valutazioni non adeguate delle stesse agenzie di rating, hanno determinato perdite rilevanti e l'emergere di forti conflitti di interesse.

In tale contesto, il quadro delle regole internazionali ha mostrato diversi limiti e non sempre le autorità di vigilanza si sono dimostrate severe e rigorose. Negli anni antecedenti la crisi, in diversi Paesi era stato avviato un processo di deregolamentazione che, se da un lato ha favorito la crescita

e la produttività, dall'altro ha condotto ad una grave sottovalutazione delle possibilità di fallimento dei mercati. Lo strumento regolamentare è stato talvolta utilizzato per attrarre business sulle piazze finanziarie nazionali, a vantaggio degli intermediari ivi operanti. Si è così assistito ad una crescita eccessiva di alcuni settori, ad una levata redditività di breve periodo, non corretta in modo appropriato per tenere conto dell'insieme dei rischi.

Un ulteriore aspetto di debolezza che ha riguardato soprattutto le banche è stata l'insufficienza e la qualità del capitale rispetto alle esigenze derivanti dalle perdite registrate durante la crisi. Il *patrimonio di vigilanza* non aveva inoltre una definizione sufficientemente armonizzata a livello internazionale e molti dei suoi elementi si sono dimostrati inadeguati, se non addirittura effimeri, a garantire qualità sufficiente a fronteggiare le perdite.

L'interconnessione esistente tra gli intermediari ha altresì messo in evidenza quanto fossero pesanti le ripercussioni sull'intero sistema bancario derivanti dal fallimento di un intermediario di standing elevato e con operatività *cross-border*. Le autorità sono dovute più volte intervenire a sostegno delle istituzioni finanziarie per evitare il contagio che un loro fallimento avrebbe determinato, portando alla luce il tema del *moral hazard*.

Altro aspetto non adeguatamente considerato è stato il rischio di liquidità, tipico dell'attività bancaria, in quanto si riteneva che le esigenze degli operatori potessero essere soddisfatte dalla presenza di mercati interbancari ben sviluppati e integrati. La crisi ha invece messo in luce con quale velocità e intensità il rischio di liquidità possa manifestarsi sui mercati finanziari e quali conseguenze esso possa avere sulle condizioni di stabilità dei singoli intermediari e sul sistema nel suo complesso.

Profili istituzionali del rapporto impresa/management

Il rapporto di lavoro, specialmente dei manager, si caratterizza per alcune tipicità, riconducibili al fatto che il potere contrattuale non è equamente distribuito nelle parti e quest'ultime attuano scelte in presenza di asimmetrie informative e di azzardo morale. Più precisamente, il rapporto di lavoro si qualifica in termini di interazione tra un principale (datore di lavoro) e un agente (prestatore d'opera). Il modello principale agente sembra ben adattarsi alle società di capitali, caratterizzate, in misura più o meno elevata, dalla separazione tra la proprietà (azionisti) e il controllo sull'attività dell'impresa (management). In tale contesto, il compenso sembra elemento in grado di far convergere l'interesse delle parti e concorre con altri presidi a determinare la qualità della governance dell'impresa (amministratori indipendenti, società di revisione, agenzie di rating, ecc.). Il sistema di remunerazione costituisce inoltre un fattore importante nella creazione di valore, favorendo la selezione del management, trattenendo ovvero attraendo risorse qualificate, orientando il management verso la propensione al rischio desiderata dalla proprietà.

La teoria economica ha individuato quale strumento centrale per ottenere tali risultati nella componente variabile della retribuzione, collegata ai risultati conseguiti e corrisposta prevalentemente sotto forma di corresponsione di azioni della società di appartenenza o di diritti ad acquistarle. Questa opzione allineerebbe gli interessi del management con quelli degli azionisti.

La struttura proprietaria concorre, quindi, a definire le caratteristiche del rapporto tra principale e agente.

In una struttura proprietaria fortemente frammentata, il rischio che il management nell'esercizio del-

le proprie funzioni assuma comportamenti e adotti delle decisioni che si rivelino negligenti, o peggio ancora, rivolte al perseguimento di interessi personali, che nulla hanno a che vedere con l'interesse della massimizzazione dell'investimento azionario dei deleganti, risulta particolarmente accentuato. Nel caso di società fortemente concentrate, ad esempio con un azionista di maggioranza o impresa familiare, la proprietà è incentivata al controllo del management per salvaguardare la propria ricchezza e quindi si limitano i rischi prospettati nel caso dell'impresa con proprietà frammentata. L'esperienza empirica evidenzia però in non pochi casi di assetti proprietari concentrati la presenza di problemi di supervisione e di incentivazione del management. La realtà si presenta, in genere, più complessa delle semplificazioni adottate a fini esplicativi e persino nelle società che possono contare su una compagine azionaria fortemente coesa, che pone gli stessi azionisti a capo delle funzioni di gestione della società, si presentano problemi molto prossimi a quelli in precedenza rappresentati per le società a partecipazione diffusa.

Incentivi e tutela dei portatori di interesse nel caso degli intermediari

Le considerazioni sinora espresse non hanno toccato le specificità delle banche, che aggiungono significativi elementi di complessità allo schema in precedenza delineato: gli effetti di una crisi bancaria, in linea generale, producono conseguenze ben più profonde di quelle di un'industria, fino a interessare l'intera collettività.

In una banca esiste un ulteriore portatore d'interesse, tra i *residual claimant*, individuabile nella collettività, connesso alla presenza di interessi pubblici o collettivi rappresentati dall'interesse alla tutela dei risparmiatori, alla stabilità, alla concorrenza, alla trasparenza e correttezza e, in un'ultima istanza, alla sana e prudente gestione. A tutela di tale interesse agiscono, su mandato dei *residual claimant*, le autorità di vigilanza.

Nell'impresa bancaria, il sistema di remunerazione deve essere quindi ancor più equilibrato e l'esigenza di ancorare i compensi a risultati a obiettivi e duraturi, si traduce nella necessità di assicurare che le performance – siano esse misurate su dati di bilancio o di contabilità interna – siano opportunamente corrette per tenere conto di tutti i rischi (credito, mercato, operativi) assunti dall'intermediario.

Corporate governance e gestione dei rischi

Sotto il profilo della governance, si riteneva specie nei paesi anglosassoni che l'azione disciplinante del mercato potesse condurre le banche a operare in modo corretto ed efficace e che i sistemi di remunerazione del management, ampiamente imperniati sulle stock option, consentisse di allineare in modo automatico, coerente ed equilibrato gli incentivi dei manager all'interesse degli azionisti, riducendo l'onere dei controlli in capo al management stesso. Si riteneva inoltre che il rapido e intenso avanzamento dei sistemi e delle tecniche di risk management, consentito dal rapido progredire dei modelli quantitativi e dai sistemi applicativi in grado di elaborare e gestire un'ampia mole di informazioni. Tale avanzamento aveva peraltro riscosso un riconoscimento formale con l'approvazione del Nuovo accordo sul capitale, che consentiva l'uso per il calcolo del rispetto dei requisiti di capitale (Basilea 2). La fiducia nella capacità di autoregolamentazione da parte degli intermediari aveva, di fatto, favorito l'adozione di un approccio attenuato di supervisione da parte delle autorità di settore.

La crisi ha messo in discussione tali assunti e parallelamente ha fatto emergere pesanti carenze dal lato della governance, evidenziando altresì come le politiche di remunerazione attuate da alcune banche non erano allineate con gli obiettivi degli *stakeholders* e si caratterizzavano per un'eccessiva assunzione di rischi e su un orizzonte di breve periodo, accompagnate da inadeguatezza – per qualità, completezza e tempestività – dei flussi informativi utilizzati rispetto alla complessità dei fenomeni da presidiare, in particolare le connessioni tra patrimonio, rischi e liquidità. In taluni casi vi è stata alterazione dei dati e corresponsione di compensi in modo occulto.

Il processo di determinazione dei compensi nelle banche è stato connotato a lungo da meccanismi di autoreferenzialità dei manager e presidi organizzativi inadeguati a prevenire o limitare il conflitto di interesse dei manager in merito alle modalità di determinazione delle remunerazioni, che sono risultati assenti o ampiamente carenti.

Gli organi di supervisione strategica e le stesse funzioni aziendali competenti nella definizione e approvazione delle politiche di remunerazione sono state con frequenza incapaci di cogliere la valenza gestionale della materia trattata, anche per mancanza di professionalità ed esperienza specifica.

La risposta delle autorità

La virulenza della crisi finanziaria ha richiesto di attivare una risposta tempestiva e fortemente coordinata a livello internazionale. Sin dall'immediatezza del manifestarsi della percezione dell'intensità della crisi si è andata delineando un'azione per rafforzare la regolamentazione e la supervisione dei mercati.

In tale contesto, la normativa in materia di politiche di remunerazione è comunque stata, nel corso degli ultimi anni, oggetto di molteplici interventi normativi, in coerenza con l'evoluzione della normativa internazionale e comunitaria. In tale prospettiva sono state definite e introdotte regole in materia di governance e di controllo interno che hanno bilanciato il venir meno delle restrizioni all'operatività degli intermediari, attraverso il rafforzamento dei requisiti prudenziali e degli assetti interni di governo e controllo di rischi.

L'impostazione complessiva adottata combina norme di principio attinenti la politica di remunerazione di tutto il personale (processo di determinazione dei compensi, adeguato rapporto tra componente fissa e variabile, modalità di erogazione del compenso, collegamento ai rischi e alla redditività, orientamento al lungo termine, compatibilità con il capitale e la liquidità *disclosure* al mercato) da applicare a tutti gli operatori bancari secondo un criterio di proporzionalità, con regole specifiche e puntuali soprattutto nei confronti dei cd. *risk takers*, cioè quei soggetti la cui attività può influenzare in misura rilevante il profilo di rischio della banca.

La direttiva e le *Guidelines* applicative hanno determinato una revisione complessiva delle disposizioni di vigilanza e l'abrogazione di tutte le disposizioni precedenti, in modo da assicurare organicità al quadro normativo, assumendo un valore cogente.

La revisione del quadro regolamentare può tuttavia non essere sufficiente a scongiurare i pericoli se non è accompagnata da una supervisione attenta, in grado di valutare, e se del caso contrastare, le scelte operate dagli operatori in materia di assetti di governo e di controllo, modelli di misurazione del rischio, informazioni utilizzate per misurarli. Non è questa la sede per dare conto dei profondi cambiamenti intervenuti nell'architettura della vigilanza; è sufficiente ricordare la nascita delle tre

autorità europee di vigilanza di settore e l'istituzione dell'European Systemic Risk Board, con le quali sono state poste le condizioni per un'azione più incisiva e coordinata per il presidio dei rischi, micro e macro.

Strumenti e meccanismi operativi a supporto dei sistemi di retribuzione. Cenni sui Sistemi di Management System e sul Sistema di Controllo di Gestione

Nella prima parte del lavoro tra si è rilevato che tra i fattori che hanno concorso ad attivare la crisi finanziaria, vi è stata l'insufficienza o, peggio, l'incapacità di assegnare al management obiettivi quantitativi (non solo reddituali) coerenti con gli interessi di lungo periodo e con la propensione al rischio degli azionisti, che si è accompagnata alla scarsa sensibilità del *board* rispetto alla necessità di strutturare un sistema di monitoraggio e di controllo efficace e indipendente a cui assegnare la competenza a prevenire potenziali conflitti di interesse.

Le imprese che hanno investito in sistemi di controllo a supporto della strategia aziendale e quindi di allineare l'andamento della gestione operativa alla mission e agli obiettivi strategici hanno rafforzato il proprio patrimonio di soluzioni organizzative e hanno rafforzato i presupposti per godere di un potenziale vantaggio competitivo.

Anche per quanto concerne specificamente il sistema delle ricompense, la robustezza e l'efficacia di quest'ultimo sono strettamente legate alla corretta evoluzione del sistema di controllo di gestione (e non solo). Se, infatti, anche in questo terreno il management deve disporre di informazioni coerenti, affidabili, ampie e tempestive, il sistema di controllo di gestione deve essere oggetto di un processo in continua evoluzione che gli consenta tempestivamente di essere in grado di soddisfare i nuovi fabbisogni informativi, migliorando la misurabilità di alcuni fenomeni aziendali e includendone di nuovi. L'idoneità del sistema di controllo di gestione di evolversi e, in tal modo, corrispondere alla propria funzione in un contesto in continua evoluzione è legata da un lato alla disponibilità di risorse professionali adeguate e dall'altro alla capacità di elaborare informazioni mutevoli – in ampiezza e complessità- nel tempo, nonché alla disponibilità di adeguati strumenti.

Nell'ambito del più ampio sistema di gestione e di sviluppo delle risorse umane, i sistemi di incentivazione costituiscono il sistema operativo finalizzato ad allineare il comportamento delle risorse umane alle aspettative dell'organizzazione, incentivando i comportamenti desiderati (e disincentivando quelli non desiderati).

Il sistema incentivante quindi concorre a rafforzare il collegamento tra gli indicatori strategici della gestione (quantitativi e qualitativi) e la componente variabile della retribuzione. Allo stesso tempo motiva le persone in quanto prevede la corresponsione di incentivi al raggiungimento di obiettivi prestabiliti.

Vi sono tuttavia delle condizioni minime da rispettare perché il sistema sia efficace riconducibili a quanto di seguito precisato:

- che siano individuati con chiarezza gli obiettivi da perseguire e sulla base dei quali l'azienda intende premiare il personale
- che esista la possibilità di misurare il raggiungimento degli obiettivi
- che il sistema attivato sia realmente motivante per i destinatari.

I primi due punti mettono in luce come sia necessario disporre di un set di obiettivi e di indicatori,

che implica la presenza di un adeguato sistema di controllo di gestione. È per questo che le imprese strutturano i propri schemi di *compensation* partendo dalla pianificazione operativa e dal controllo di gestione, a loro volta improntati a quelli che sono gli obiettivi a medio e lungo termine dell'impresa. Nelle banche, in particolare, proprio per le ragioni rappresentate nella prima parte di questo lavoro, è stata posta enfasi crescente e sono stati rafforzati i sistemi di misurazione della performance economico-finanziaria, sia aziendali che di gruppo, nell'intento di favorire l'integrazione attraverso un linguaggio/passaggio comune.

Tali avanzamenti hanno in genere condotto a rafforzare i sistemi di MBO che si fondano tipicamente su cruscotti di indicatori di tipo *balance scorecard* che oltre a contribuire a:

- razionalizzare le strategie, allineando gli obiettivi assegnati alle diverse strutture a quelli aziendali e di gruppo;
 - comunicare le priorità aziendali e di gruppo
- supportano il sistema di incentivazione, correlando le performance individuali e di gruppo.

Le principali caratteristiche dei sistemi MBO in uso presso le banche possono essere riassunte:

Orientamento al risultato: realizzando un forte collegamento tra gli obiettivi del piano strategico e del budget per garantire adeguati livelli di coinvolgimento e di motivazione su strategie e obiettivi aziendali.

Oggettività e trasparenza: nell'assegnazione degli obiettivi, nella misurazione della performance e nella definizione dei premi.

Coerenza: tra obiettivi (indicatori di performance) e responsabilità assegnate (leve gestionali attivabili ai differenti livelli organizzativi).

Collegamento con il ruolo: tra il livello di riferimento dell'incentivo e la posizione organizzativa ricoperta, attraverso l'introduzione di premi differenziati per ruolo/responsabilità.

Coerenza a livello di gruppo: nelle impostazioni gestionali, nei criteri e nei processi di definizione e distribuzione dei bonus con delle logiche di incentivazione in funzione dei diversi comparti di business (e dei relativi rischi).

I nuovi orientamenti: le misure di redditività corrette per il rischio

In tempi relativamente recenti, ma con attenzione crescente, l'analisi del rischio ha fortemente orientato le imprese verso la definizione di aggregati e indicatori sempre più rappresentativi della rischiosità aziendale. In tale contesto, tra le informazioni di elevata sinteticità rientrano gli indicatori di performance corretti per il rischio. Infatti, soprattutto per gli intermediari finanziari, ma anche per qualunque impresa non finanziaria è diventata "critica" la consapevolezza della porzione del capitale aziendale soggetto a rischio di perdita. Conseguentemente la principale preoccupazione è stata quella di implementare e perfezionare il Sistema di Controllo Direzionale, dotandolo di più affinati sistemi di misurazione del rischio, in modo da: quantificare il capitale soggetto a rischio di perdita; assicurarne una adeguata copertura. Trattasi di una consistente evoluzione culturale e comportamentale che riguarda l'impresa nella sua interezza. Accanto a tale aspetto si è accresciuta inoltre l'esigenza di un'analisi più approfondita delle perdite, specialmente quando si riscontra una crescita stabile delle stesse. All'attività d'impresa è, quindi, strettamente legato il concetto di rischio, e cioè la possibilità che i processi produttivi non si concludano con la creazione del valore sufficiente a remunerare tutti i

fattori produttivi, incluso il capitale. Conseguentemente si è reso opportuno un approfondimento nella definizione degli indicatori attraverso i quali valutare il risultato complessivo dell'impresa e delle singole unità di business. Gli indicatori tradizionalmente utilizzati nelle imprese quali la redditività degli investimenti/attività (ROI/ROA) e del capitale (ROE), non considerano infatti le componenti di rischio nella valutazione dei risultati. Si presenta, pertanto, la necessità di introdurre indicatori in grado di misurare il risultato tenendo conto del rischio sopportato dalle singole unità componenti un'impresa o la stessa nel suo insieme. Essi costituiscono un'evoluzione della tradizionale misura di redditività del capitale in quanto a differenza dei tradizionali indicatori di redditività, incorporano una valutazione del capitale soggetto a rischio di perdita, ottenuta grazie all'applicazione dei modelli VaR.

L'introduzione di misure di RAPM (*Risk Adjusted Performance Measurement*) rappresenta una importante evoluzione del sistema di controllo direzionale aziendale, ma non ne assicura di per sé l'efficacia. È possibile costruire diverse misure RAPM, ma per stabilire quale tra esse risulti la più idonea in un determinato contesto, occorre distinguere le diverse finalità e i diversi oggetti di misurazione. Riguardo alle finalità, occorre distinguere, nel progettare una misura di risultato, se si tratti di ottenere di una misura a supporto del processo decisionale oppure una misura obiettivo da usare come modalità di coordinamento. Rispetto all'oggetto della misurazione possono essere distinti singoli prodotti, tipologie di rischio, segmenti di clientela, unità di business.

Tutto ciò precisato, riguardo alla scelta delle misure di performance cui agganciare i sistemi incentivanti nelle banche (*pay for performance*) sembra non sussistere, allo stato attuale, una soluzione (e anche un glossario) completamente soddisfacente e univoca. La costruzione di un sistema *P-for-P* ottimale si conferma come estremamente difficile e con ampie prospettive di approfondimento.

Considerazioni conclusive

In ambito accademico, nella professione e presso le autorità di controllo vi è piena consapevolezza che l'informazione che proviene dal bilancio di esercizio, seppur rilevante sotto alcuni specifici profili, non è di per sé sufficiente a descrivere la situazione e le potenzialità di un'azienda di attuare circuiti virtuosi in grado di creare valore nel tempo. Si rende infatti necessario disporre di un'ampia messe di informazioni, di natura quantitativa e qualitativa – e di nuovi strumenti in grado di monitorare e rappresentare il posizionamento competitivo dell'impresa e di dare indicazioni su come migliorarlo. Sotto tale profilo, vi è da osservare che le metodologie raccomandate per una determinazione non distorta degli obiettivi da assegnare al management erano già note e praticate fin dagli inizi degli anni '90. Si fa riferimento, in particolare, alla famiglia delle misure – aggregati e indicatori - di redditività aggiustate per il rischio (cd. *Rapm – Risk adjusted performance measurement*), che venivano elaborate per assegnare gli obiettivi alle unità di business (raffrontandone a consuntivo i risultati) e per dare agli azionisti riferimenti per la corretta allocazione del capitale nel medio-lungo termine.

Appare conseguentemente lecito chiedersi se sarebbe stato possibile prevenire/ridurre/eliminare le pesanti conseguenze derivanti da una non corretta misurazione dei risultati sui sistemi di retribuzione, a cui si è fatto ampiamente riferimento in precedenza, se una rigorosa e consapevole applicazione di tali metodologie avesse accompagnato il processo di innovazione che ha completamente trasformato la finanza.

In tale prospettiva, alla responsabilità degli organi decisionali e di governo, sembra corretto affiancare, quanto meno, la mancata avvedutezza delle autorità di settore a favorire la diffusione all'interno degli intermediari di strumenti e metodologie in grado di presidiare efficacemente un'operatività sempre più complessa e opaca. Un atteggiamento più rigoroso e proattivo di tali profili avrebbe certamente consentito di cogliere le possibili conseguenze sistemiche dei fenomeni in argomento.

Anche per quanto concerne specificamente il sistema delle ricompense, la robustezza e l'efficacia di quest'ultimo sono strettamente legate alla corretta evoluzione del sistema di controllo di gestione (e non solo). Se, infatti, anche in questo terreno il management deve disporre di informazioni coerenti, affidabili, ampie e tempestive, il sistema di controllo di gestione deve essere oggetto di un processo in continua evoluzione che gli consenta tempestivamente di essere in grado di soddisfare i nuovi fabbisogni informativi, migliorando la misurabilità di alcuni fenomeni aziendali e includendone di nuovi. L'idoneità del sistema di controllo di gestione di evolversi e, in tal modo, corrispondere alla propria funzione in un contesto in continua evoluzione è legata da un lato alla disponibilità di risorse professionali adeguate e dall'altro alla capacità di elaborare informazioni mutevoli – in ampiezza e complessità – nel tempo, nonché alla disponibilità di adeguati strumenti.

Dal dibattito in corso sulla necessità di modificare le politiche retributive nella recente crisi, stanno profilandosi due distinti profili di attenzione: il primo trae origine da istanze di tipo etico, il secondo considera le politiche di incentivazione come fattore di condizionamento dell'efficienza operativa.

La prospettiva etica ha caratterizzato i comportamenti dei *policy maker* che hanno avvertito l'urgenza di dare risposte credibili alle attese provenienti dalla collettività. In particolare ci è orientati a dare riscontro al conflitto tra interesse privato e collettivo facendo riferimento a valori etici e principi di equità. Per contro, gli operatori hanno nell'ultimo anno riscritto i propri codici di condotta adattandoli anche a propositi di miglioramento dei propri profili di efficienza. Vi sono tra le due posizioni diversi punti di convergenza. Si condivide anzitutto l'importanza dei sistemi di incentivazione come strumenti di gestione e come fattore in grado di attrarre le migliori espressioni manageriali del mercato. Ne consegue quindi che sarebbe pernicioso privarsi di tali sistemi o anche soltanto di sottrarli all'autonomia decisionale delle singole aziende. Piuttosto tra gli elementi di maggiore criticità continuano ad essere annoverati le debolezze dei sistemi di governo societario, che si manifesta nell'incapacità di assegnare al management da un lato obiettivi quantitativi coerenti con gli interessi di lungo periodo e con la propensione al rischio degli azionisti, dall'altro di individuare e assegnare obiettivi qualificativi realmente qualificanti gli interessi dell'azienda.

Adeguati meccanismi di remunerazione e di incentivazione degli amministratori e del management della banca possono favorire la competizione e il governo delle imprese bancarie. I parametri di riferimento sono tuttavia ancora meritevoli di approfondimenti e affinamenti.

Le riflessioni e le decisioni dei prossimi anni saranno contrassegnate dall'urgenza di trovare risposte convincenti in merito all'accentuazione dell'efficacia dei sistemi di governo societario e dei controlli interni, al fine di meglio presidiare la correttezza dei comportamenti ed accrescere le tutele a fronte di potenziali conflitti di interesse all'interno delle aziende tra i diversi portatori di interesse. Sono in gioco interessi qualificanti delle aziende quali la sostenibilità di risultati nel tempo, il presidio dei rischi reputazionali, la stabilità degli assetti di controllo societario e la stessa continuità aziendale. Altra prospettiva di lavoro è la definizione di un mix equilibrato tra regole di vigilanza e sistemi di

enforcement, per garantire la compatibilità tra obiettivi individuali, societari e interessi collettivi. In particolare, le Autorità di settore dovranno rafforzare la qualità del mix più appropriato tra regole, azioni di vigilanza e sistemi di *enforcement*, a cui affidare il difficile compito di assicurare la coerenza tra obiettivi microeconomici (individuali e aziendali) e macroeconomici (collettività). Il punto è definire linee di intervento che siano rispettose dell'autonomia decisionale delle aziende e che al contempo salvaguardino gli interessi della collettività.

Contabilizzare il futuro: il nuovo paradigma per il pianificatore in banca

Giovanni Bianchini

Daniel Gros, direttore del Centro per gli studi politici europei di Bruxelles ha definito qualche tempo fa “le banche, zombie dell’eurozona” sviluppando interessanti argomentazioni sulla necessità che le banche ‘devono’ cambiare il modello di business.

E in effetti guardando più da vicino la realtà italiana, i numeri parlano molto chiaro.

La formazione dell’utile delle banche Italiane (appendice alla relazione annuale di Banca d’Italia tav a17.11) evidenzia che l’esplosione del costo del credito ha da solo eroso quasi il 70% del margine di interesse (nel 2012 è stato pari allo 0,69%del totale degli attivi delle banche con un margine di interesse fermo all’1,09)! Questo dato unito ai vincoli di patrimonializzazione e di attenzione al rischio di liquidità frena la espansione delle masse, con gli effetti e le ricadute sulla economia reale da una parte ma con le difficoltà di correzione dei conti economici delle banche dall’altra.

Non aiuta peraltro la forbice tra interessi passivi ed attivi: i banchieri italiani sanno perfettamente che in regime di spread BTP-bund alto il costo della raccolta diventa proibitiva, in fase di spread più contenuti il margine di interesse risente del bassissimo tasso di rendimento dei titoli di stato.

A questo fenomeno di sostanziale diminuzione del margine di interesse bisogna aggiungere anche l’altro fenomeno di progressiva digitalizzazione dell’attività bancaria: le agenzie si spopolano, i clienti fanno la gran parte delle operazioni comodamente seduti sul divano (e qui forse si potrebbe aprire un interessante dibattito sul futuro delle filiali) e il Governatore della Banca d’Italia continua a lanciare moniti di rivedere la struttura dei costi e di intervenire sui processi di maggiore impatto, a cominciare ovviamente da quello distributivo .

Continuare ad andare avanti con il modello di business bancario tradizionale sembra essere ‘azzardato’: come diceva Einstein pazzia è continuare a fare le stesse cose ed aspettarsi risultati diversi...

Ovviamente, le modifiche da apportare alla strategia non possono essere uguali per tutte le banche

e devono essere calate nella vocazione, nei territori di riferimento, nei segmenti di clientela che si intende servire (in allegato le considerazioni espresse in un articolo de l'impresa).

E questa necessità di cambiamento comporta anche profonde modifiche nelle professionalità richieste per modelli di business differenti.

Una delle figure che deve cambiare è proprio quella del pianificatore in banca.

Personalmente considero che il cuore delle attività del pianificatore sia quello di 'contabilizzare' il futuro, tradurre cioè in numeri la vision e gli input dell'organo strategico.

Va da sé che questa vision deve avere come riferimento la sostenibilità nel tempo della impresa e quindi la ottimizzazione verso tutti i principali stakholder: ricordo infatti che le modifiche che si stanno apportando ai regolamenti europei potrebbero chiamare a partecipare al default della banca gli azionisti, gli obbligazionisti ed i clienti stessi!

I piani industriali, quindi, non possono che partire innanzi tutto dalle compatibilità coi rischi (di credito e di liquidità innanzi tutto, ma anche di quelli facenti parte dei pilastri di Basilea 2), ma soprattutto devono inglobare nella declinazione dei 'numeri' l'impatto delle modifiche di processo che la banca mette in atto.

Credo che sia purtroppo superata la metodologia largamente utilizzata di proiettare il passato sulla base di un modello di business che dovrebbe cambiare: la corsa (e addirittura la rincorsa) a stendere nuovi piani industriali dopo appena qualche mese dal precedente la dice lunga sulla possibilità di tenuta di una tale metodologia.

Insomma, io credo che l'impatto della lunghissima crisi che il mondo sta vivendo ormai da 5 anni con economia in costante decrescita e l'accelerazione dei processi di digitalizzazione in atto modifichino in modo radicale il modo di fare previsioni: di qua la necessità di una più puntuale qualificazione del pianificatore in banca e un forte sviluppo delle sue competenze.

Val la pena di sottolineare inoltre che il coordinamento, una volta in buona sostanza affidata al controllo di gestione, è diventato molto più complesso, sia per l'andamento ondivago dei tassi – con necessità di ripetuti interventi sul tit ad esempio – ma anche perché tra gli attori coinvolti nei processi produttivi e distributivi sta assumendo sempre più importanza il cliente stesso!!!! Senza considerare che la costruzione di piani industriali e di budget coerenti e raggiungibili rappresenta la base della valutazione delle persone e quindi di mutazione delle stesse.

Coraggio quindi!!

Oggi, nella pratica quotidiana delle banche italiane i compiti principali dei professionisti addetti alla pianificazione ed al controllo di gestione sono la partecipazione alla stesura dei piani strategici; alla stesura dei budget economici, patrimoniali e forecast; all'analisi degli scostamenti, alla predisposizione dei tableau de bord, alle simulazioni what if e al benchmarking con i competitors.

Le nuove norme volute dagli enti regolatori (Eba, basilea 2 e 3, Banca d'Italia, consob eccetera) con richiesta di pressanti ratios patrimoniali, la grave crisi di liquidità concretizzatasi dopo il fallimento della Lehmann, l'aumento dei rischi di credito e finanziari, la maturità del business bancario, lo sviluppo della multicanalità impongono cambiamenti sostanziali alle strategie ed alle tecniche di programmazione e controllo.

In particolare, occorre ampliare la lettura delle previsioni e dei controlli su altri fondamentali attività, quali :

-
- Assorbimento e redditività del capitale/ Controllo liquidità
 - Controllo di gruppo
 - Controllo dell'ebusiness
 - Controllo dei nuovi canali

Che si vanno ad aggiungere a quelli “tradizionali” della redditività per prodotto/cliente/agenzia derivanti dalla stesura dei piani industriali, dei budget annuali e dalla successiva puntuale analisi degli scostamenti.

Se poi consideriamo che gli attuali sistemi di programmazione e controllo hanno numerosi e gravi limiti (breve periodo verso il medio/lungo, i risultati e non le cause, le unità organizzative anziché i mercati, l'esistente e non il cambiamento, la tattica anziché la strategia) si impone una profonda rivisitazione del modo di fare pianificazione in banca, semplicemente perché si impone un modo diverso di fare banca.

Bnews

n.1/2014

Gennaio - Febbraio - Marzo - Aprile

Direttore Responsabile
Bruno Maineri de Meichsenau

Autorizzazione del Tribunale di Roma n. 447/98

Direzione e redazione
via Flaminia, 19
00196 ROMA

APnews

Quadrimestrale dell'Associazione Italiana per la
Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche,
nelle Società Finanziarie e nelle Assicurazioni
www.apb.it - apb@pb.it