

Oggetto: Workshop APB su “Le crisi bancarie e la mancanza di investimenti nelle attività di Pianificazione e Controllo”, 4 maggio 2017, UniCredit Tower Hall, 20154 MILANO

Da una serie di colloqui condotti nel periodo 2011/2015 con gli operatori del settore, è apparso evidente che le attività di Pianificazione e Controllo erano (e sono tuttora) rivolte essenzialmente alla elaborazione di piani strategici basati su dati aggregati riferiti all'intera azienda, alla predisposizione e controllo di piani operativi (budget) a livello di grande aggregato (Business Units quali le Divisioni commerciali o le Filiali), ed alla elaborazione dei soli margini di contribuzione/intermediazione a livello di cliente/prodotto. Mancano invece generalmente le elaborazioni necessarie alle corrette prese di decisione a livelli direttamente operativi, elaborazioni che evidenzino compiutamente – accostando ai ricavi anche i costi operativi connessi - gli effetti economici netti delle singole prese di decisione, concernano esse la gestione degli affari, o la gestione delle strutture operative, o la gestione dei processi informatici.

Per quanto concerne la gestione corrente degli affari, mancano conti economici a risultato pieno, che accostino al margine di contribuzione/intermediazione (beninteso corretto per il rischio) anche i costi operativi connessi all'operatività del singolo cliente/prodotto: ne consegue che la gestione operativa delle relazioni di affari basata sul risultato evidenziato dal solo margine di contribuzione/intermediazione molto facilmente può condurre a mantenere, ed anzi incrementare, operatività che a fronte di un margine di contribuzione accettabile presentino invece risultati economici assai pesantemente negativi se esaminati alla luce di un conto economico a risultati pieni includente i costi operativi connessi al conseguimento del margine di contribuzione/intermediazione.

Tale comportamento riflette una politica volta a perseguire disgiuntamente e separatamente la massimizzazione dei ricavi e la minimizzazione dei costi, politica assolutamente perdente rispetto a quella che si interroga prioritariamente sul fatto se i ritorni economici perseguibili sono compatibili a livelli operativi con i costi sostenuti e che quindi è rivolta invece alla massimizzazione della redditività netta. A livello di gestione delle strutture operative ed in particolare alla presa di decisioni in merito alla loro riduzione od al loro potenziamento, non sono resi operativi conti economici che affianchino ai costi effettivi delle singole strutture i costi standard aziendali della operatività processata dalle strutture (costi standard aziendali che rappresentino per le strutture in analisi ricavi figurativi); in assenza di tali misurazioni, le inevitabili periodiche “campagne” di recupero di redditività di costi operativi si tramutano in indifferenziate operazioni in cui ai centri di produzione largamente inefficienti vengono richiesti marginali e poco significativi recuperi ed ai centri di responsabilità efficienti vengono richiesti ulteriori ed ingiustificati sforzi in genere a detrimento dei livelli di qualità.

Per quanto concerne la gestione dei processi informatici, non sono disponibili conti economici che evidenzino il livello di obsolescenza delle singole procedure dato dal confronto fra i costi standard aziendali ed i costi benchmarking, livello di obsolescenza che ponderato per il numero delle operazioni processate evidenzia il ritorno economico netto dell'intervento di sostituzione della singola procedura; ne consegue che i processi di informatizzazione sono condotti con criteri diversi da quello del conseguimento del massimo ritorno di redditività netta.

Quanto sopra evidenzia la situazione in merito ai principali aspetti della gestione del portafoglio di operatività esistente; in merito alle azioni nei confronti del mercato potenziale esiste il grande tema del collegamento fra CRM (Customer Relationship Management) e Pianificazione e Controllo; risulterebbero infatti totalmente assenti i collegamenti in termini di ritorni economici fra le analisi di redditività sulla clientela attuale, tipiche delle attività di Pianificazione e Controllo, e le informazioni sulla struttura del mercato della clientela, attuale e prospettica; ne consegue che le azioni commerciali alla ricerca di nuove opportunità di lavoro vengono indirizzate senza valutazioni di priorità in termini di relazione

“volumi/reddittività” e quindi senza ottimizzare i risultati di tali azioni in termini di incremento di redditività netta.

Dalle osservazioni condotte risulterebbe evidente che i piani strategici delle aziende bancarie mancano della necessaria strumentazione a livelli operativi (di singolo cliente/prodotto, di singola struttura, di singola procedura informatica) per essere realizzati; e pare doveroso interrogarsi se tale assenza di strumentazione non sia all’origine delle dolorose crisi bancarie del recente passato.

L’analisi sopra delineata non sarebbe completa senza sottolineare che la disponibilità della strumentazione delineata è possibile solo con un poderoso intervento di investimento nelle attività di Pianificazione e Controllo che inizi innanzitutto da una solida concettualizzazione delle caratteristiche dell’attività bancaria e di alcuni suoi principali aspetti (in particolare la focalizzazione dei concetti di costo effettivo, di costo standard aziendale, di costo benchmarking); non va inoltre sottaciuto il fatto che le strutture di Pianificazione e Controllo delle nostre banche sono state, e sono, sottoposte agli onerosi impegni derivanti dalla cogente necessità di soddisfare alle richieste delle varie Autorità di Vigilanza, e che quindi il processo di investimento delineato non passa che attraverso un loro sostanziale potenziamento.

Queste ed altre considerazioni inducono a verificare lo “stato di salute” della Funzione Pianificazione e Controllo di Gestione, indagare quali possono essere le linee di evoluzione e sviluppo della Funzione.

A tal fine APB ha ritenuto opportuno organizzare un Workshop che si svolgerà a Milano, il 4 maggio p.v. con inizio alle ore 9.30, presso la UniCredit Tower Hall, via Fratelli Castiglioni, 12,(angolo Viale Don Luigi Sturzo), 20154 MILANO.