

**Fabio Scerra, Responsabile Controllo di Gestione, Banca Carige**

**Workshop APB su “Le crisi bancarie e la mancanza di investimenti nelle attività di Pianificazione e Controllo”,  
4 maggio 2017**

## IL CONTESTO

Il tema di oggi, ed in particolare la carenza di investimenti sulle attività di P&C, è un argomento estremamente critico; da un lato si corre il rischio di scivolare su temi noti da decenni, trovando il consenso dei partecipanti, ma senza dare stimoli utili per affrontare, non solo un necessario approfondimento sulle motivazioni legate alle crisi bancarie, ma anche una riflessione sul ruolo (nuovo) di chi svolge questo mestiere e sulle competenze necessarie.

Penso che ormai ciascuno di noi abbia potuto verificare la crescente rilevanza che gli organi di vigilanza europei hanno attribuito al *risk manager* ed ai modelli di analisi del rischio. In questo ultimo decennio le banche hanno assistito ad una rapida evoluzione dei *ratios* di controllo che, interpretando i regolamenti emanati dai vari organi di vigilanza (BCE, Banca d'Italia), hanno influito sulla riorganizzazione delle strutture e dei processi che, in maniera molto sofisticata, hanno definito l'ambito di misurazione dei rischi stessi e dell'allocazione del capitale sulle linee di business, incidendo sull'innovazione, la competizione e soprattutto la concentrazione dei gruppi bancari. Il risultato: un loop inarrestabile di regole, talvolta “antitetiche” alla gestione del business stesso.

Guardando ai recenti bilanci bancari appare evidente che sono ormai molte le banche (grandi e piccole) che mostrano evidenti criticità, sia in relazione ai rischi, sia alla redditività; ma ancora più rilevante è il livello di patrimonializzazione atteso, tale da rendere talvolta impossibile svolgere il ruolo di banca a causa della elevata onerosità del mercato dei capitali e della raccolta del risparmio.

Trasversale a questo scenario, sul fronte del business si percepisce che il *cost manager* opera (oggi) più come “tagliatore di costi” che “allocatore efficiente” di risorse. Chi svolge questo mestiere (o lo ha svolto in questi ultimi anni) ha imparato ad essere misurato sui livelli di *cost cutting*, non di *cost income*; pertanto si registra sempre più frequentemente che, a fronte di azioni di efficientamento rilevanti, non sono arrivati aumenti di ricavo, ma più frequentemente le dinamiche economiche complessive hanno evidenziato effetti netti nulli.

E quali sono i risultati:

1. Servizi scadenti, maturi e non ancora digitalizzati;
2. Strutture ancora pesanti e costose, da ripensare con elevati investimenti o dismissioni;
3. Clienti insoddisfatti per l'elevata onerosità percepita, orientati solo al minor costo.

Non rilevo nel mondo dell'industria un “paradigma” così inefficiente, FCA, Ferrero e altre realtà leader di mercato hanno gestito in modo differente i rispettivi business e con risultati di grande rilievo.

Eppure le dinamiche di mercato sono le stesse, talvolta sono anche allineate temporalmente, e questi soggetti non hanno organi di controllo che fissano i livelli di rischio a cui tendere ed i tassi di capitalizzazione adeguati agli stessi.

Quindi possiamo dire che in un mercato iper-regolamentato come quello bancario, le priorità manageriali sono talvolta in conflitto con un approccio orientato al business e, conseguentemente, anche gli strumenti a supporto possono non essere pienamente efficaci. Talvolta gli stessi sono gestiti da soggetti con livelli di competenza non adeguati perché sia la formazione delle risorse, sia in modelli organizzativi, non sono tarati per ottimizzare il loro utilizzo.

## COERENZA DEGLI STRUMENTI DI P&C

La domanda che pongo è: perché parliamo di scarsità degli investimenti effettuati sulla nostra area, senza prima analizzare il grado di utilizzo di quanto disponibile?

Questa domanda nasce dalla percezione che la coerenza manageriale rilevata rispetto ai molti supporti gestionali prodotti mensilmente sia più critica rispetto ad eventuali carenze metodologiche.

Molte banche dispongono (da anni) di strumenti evoluti, possono quindi tracciare, per ogni business, i valori economici di competenza, arrivando a misurare il margine netto di prodotto, con o senza aggiustamenti per il rischio (EVA, Rorac, ecc.), ma probabilmente queste informazioni non sono usate con lo stesso “rigore” con cui si misurano ed applicano gli indicatori di vigilanza, la normativa fiscale o i dispongo organizzativi.

Allora quale cultura si è realmente affermata nei processi decisionali delle nostre banche per rendere cogenti le misure di redditività *risk adjusted* (attesa e raggiunta) di ciascun business; come sono state tradotte dai *business plan* approvati dal Board?

A partire dal bilancio non si vedono evidenze tali da ritenere che tutto ciò faccia parte del “DNA” della Banca in quanto nessuno viene informato su questo. Ci si domanda se esistano effettivamente strumenti di monitoraggio e di benchmark applicati a questi aspetti e, soprattutto, come tutto questo si traduca nelle politiche di marketing attuate sulla clientela.

Questo si realizza in un contesto dove il confine tra la pianificazione ed il controllo è molto sottile, perché ormai il controllo di gestione sviluppa le sue metriche su proiezioni di scenario, su analisi di business (in corso e nuovi), mentre il primo compito della pianificazione sembra essere quello di fornire informazioni agli organi di vigilanza (ICAAP, ILAAP, RAF, Funding plan, Strss test, ecc.).

## LA CRISI DEL SISTEMA BANCARIO

Personalmente ritengo che parte delle possibili cause collegate alle crisi bancarie, non differenti da quelle che hanno colpito l’industria automobilistica, dei trasporti, dell’energia o della grande distribuzione, siano legate alla mancata coerenza tra i modelli di P&C ed i comportamenti manageriali.

Va detto che i settori che hanno affrontato crisi importanti come la nostra, caratterizzate da processi di concentrazione, spesso accompagnati da profonde ristrutturazioni dei modelli distributivi e da investimenti sull'automazione dei processi produttivi, hanno dovuto imparare a misurare le proprie capacità di "restare" nel business utilizzando gli strumenti di pianificazione e controllo in modo più approfondito e sistematico, rendendoli pervasivi all'interno del processo decisionale, ovvero creando cultura "trasversale".

In questo contesto sono cresciute solo quelle realtà che hanno ricercato un livello di innovazione sostenibile nel lungo termine, realizzando investimenti produttivi redditizi, supportati da una maggiore consapevolezza e responsabilizzazione del management sulle linee di processo e non soltanto sui fattori produttivi. Ricordiamoci che il nostro sistema bancario dichiara che oltre il 50% degli investimenti fatti nell'ultimo triennio è stato destinato ad adeguamenti normativi.

In sintesi, pur riconoscendo tra le cause delle crisi bancarie molti fattori di carattere "sistemico", tra cui la mancata attuazione dell'unione europea, l'elevato livello di indebitamento del nostro paese, l'inadeguatezza delle politiche economiche e sociali, i cui effetti hanno portato ad un "rischio paese" elevato ed a politiche monetarie penalizzanti per le banche, poco coerenti e talvolta sovradimensionate rispetto al reale fabbisogno, è corretto rappresentare in questo scenario anche l'esigenza di un modello di P&C che crei un maggior raccordo tra i vari componenti del processo decisionale, guidato da risorse con elevate competenze ed in linea con l'evoluzione in corso e, non ultimo, un board ed un management ricettivo ed orientato al lungo termine.

## CONCLUSIONI

Un punto di partenza può essere rappresentato da un ruolo più "forte" del CFO e del Controller all'interno dei processi decisionali, in grado di incidere sia sulle tematiche di indirizzo e verifica dei piani industriali, sia sulle politiche commerciali e produttive, guardando sempre all'equilibrio dei costi e dei rischi e misurando sempre di più i risultati in un'ottica prospettica, attraverso l'introduzione di indicatori qualitativi e non solo finanziari, utili a cogliere la rilevanza dei segnali deboli di crisi e le potenzialità dei nuovi mercati, sviluppando una maggiore sensibilità alla reazione (cambiamento) e all'innovazione (nuove frontiere di business) .

Alcuni esempi su cui il Controller è/sarà chiamato a sviluppare analisi:

### *Finanza e marketing*

- Analisi sull'evoluzione del margine finanziario dei prodotti a vista adottando scenari di tasso prospettici ad un anno e 3 anni;
- Valutazione margini finanziari su prodotti a scadenza utilizzando elementi correttivi sui livelli di pre-payment dei vari segmenti di clientela e valutando la marginalità prospettica tenendo conto dei costi di raccolta alle nuove scadenze fissate;
- Analisi del ciclo di vita del cliente e dell'evoluzione dei bisogni e della concorrenza finalizzata all'individuazione di nuove soluzioni da pianificare;
- Analisi del ciclo di vita dei prodotti e dell'impatto di nuovi possibili sostituzioni, analizzando le potenziali perdite di marginalità collegate;

- Analisi del grado di soddisfazione complessiva del cliente e delle possibili aree di “uscita” da presidiare con politiche di prezzo/prodotto fidelizzanti;

#### *Cost management e nuovi mercati di diversificazione*

- Nuovi business: evoluzione dei processi finanziari e possibili co-produzioni con altri soggetti non bancari per integrare le linee di business e aumentare il margine da servizi;
- Sinergie distributive: identificazione di nuovi canali di vendita ed integrazione dei canali fisici con prodotti dedicati alla clientela fidelizzata (viaggi, ristoranti, ecc.) o sviluppati per supportare le aziende (corporate finance, incontri mirati tra soggetti concorrenti per eventuali sinergie, consulenze immobiliari, fiscali, legali a canone, ecc.);

#### *Risorse umane e collaborazione*

- Valutazione periodica delle competenze professionali, con la definizione di un processo di crescita subordinato al raggiungimento degli obiettivi fissati;
- Processi di collaborazione su materie di business con team interfunzionali strutturati e coordinati da responsabili di business;
- Supporto delle esigenze personali, organizzative e finanziarie dei dipendenti, anche attraverso strutture in grado di gestire il lavoro a casa o presso poli dedicati (smart work), con conseguenti risparmi complessivi.