Convention 2024 APB

Associazione Italiana per la Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche, nelle Società Finanziarie e nelle Assicurazioni

Modelli a supporto del CdA, impatti su Strategia, Pianificazione e Gestione

Banca d'Italia, filiale di Venezia, Palazzo Dolfi Manin 16 Settembre 2024

Giacomo Neri

Comitato Tecnico Scientifico APB

Già Global Managing Partner Strategy & Operations Pwc Advisory; Partner in Charge Financial Services Practice

Gia Professore a contratto Strategia e Politica aziendale Unicatt

Gia fondatore e consigliere AIPB, AICIB

Riservatezza

- Questo documento contiene informazioni e descrizioni di metodologie e processi, sviluppati per la convention annuale 2024 di APB. Se non siete parte di APB siete notificati, tramite la presente, che l'utilizzo, la citazione, la distribuzione o la riproduzione di questo rapporto sono strettamente proibiti e possono essere illegali.

- Nessuna parte del presente rapporto può essere usata, citata, distribuita o riprodotta senza il consenso scritto di APB.

- La presentazione orale è il completamento all’attuale documento.

Convention 2024 APB

Modelli a supporto del CdA, impatti su Strategia, Pianificazione e Gestione

1. **Cosa fare? Modelli di analisi strategica, valore per chi? Da Piano a BMA (*) non viceversa**
2. **Come fare? Modello CdA (*), comitati, comitato governo valore, strutture operative**

(*) CdA (Consiglio di Amministrazione), BMA (Business Model Assessment)

Cosa fare? Modelli di analisi strategica, valore per chi? Da Piano a BMA !

1

Sviluppo delle strategie aziendali, un Framework complessivo

Definizione Ambito	Analisi Strategica "As Is"	Definizione Strategia "To Be"	Definizione Piano
• Definizione di ambito (quali business) • Definizione dei mercati, prodotti, clienti, concorrenti •mission e vision azienda	• Analisi dell'ambiente esterno: PEST (*) , Porter ecc • Analisi ambiente interno : risorse e competenze, Value Chain, Benchmarking ecc • Check Up strategico: SWOT (*) ecc, analisi vantaggio competitivo	• Definizione opzioni strategiche (concentrazione vs diversificazione, matrici di portafoglio ecc) •Modalità di esecuzione delle opzione strategiche (per via interna, esterna ecc)	• Definizione della struttura del piano strategico • Sviluppo del piano strategico

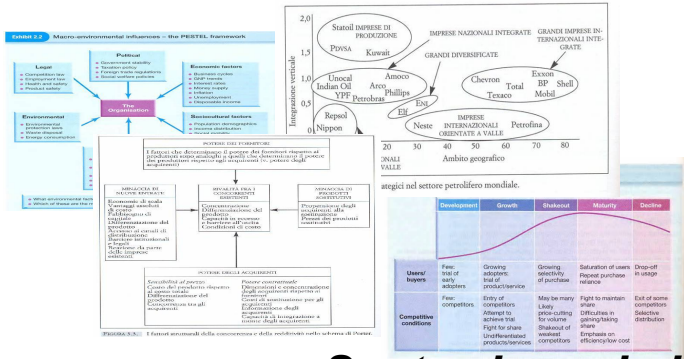
(*) PEST (Political, Environmental, Social, Technological factors), SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Obiettivi dell'impresa: l'attività d'impresa è volta a creare valore economico…

Risultati economici dell'impresa

dipendono

Attrattività del settore

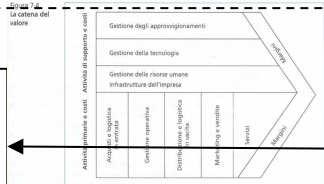


Analisi dell'ambiente esterno

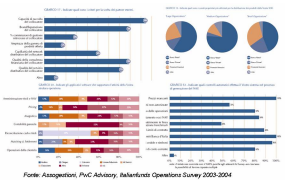
Sector-based view of the firm

dipendono

Raggiungimento di un vantaggio competitivo



Risorse e competenze



Analisi dell'ambiente interno

Resources-based view of the firm

La Grand Strategy Matrix : attrattività settore (ambiente esterno) e capacità competitiva relativa (ambiente interno)

The Grand Strategy Matrix

Es. ricavi, utili segmento/settore

RAPID MARKET GROWTH

Più frequenti Strategie di concentrazione

Quadrant II

1. Market development
2. Market penetration
3. Product development
4. Horizontal integration
5. Divestiture
6. Liquidation

Quadrant I

1. Market development
2. Market penetration
3. Product development
4. Forward integration
5. Backward integration
6. Horizontal integration
7. Concentric diversification

WEAK COMPETITIVE POSITION

STRONG COMPETITIVE POSITION

Es. SVA, ROE (*), Cost to Income azienda vs competitors

Quadrant III

1. Retrenchment
2. Concentric diversification
3. Horizontal diversification
4. Conglomerate diversification
5. Divestiture
6. Liquidation

Quadrant IV

1. Concentric diversification
2. Horizontal diversification
3. Conglomerate diversification
4. Joint ventures

Più frequenti Strategie di diversificazione

SLOW MARKET GROWTH

Source: Adapted from Roland Christensen, Norman Berg, and Malcolm Salter, *Policy Formulation and Administration* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976): 16–18.

(*) : SVA shareholders value added, ROE return on equity

Come fare? Modello CdA, il comitato governo valore, strutture operative

2

Modelli di Corporate Governance : rapidità decisionale vs. maggior tutela stakeholders

Modello monistico

- Tipico dei sistemi anglosassoni
- Prevede la concentrazione nel CdA delle funzioni di
  - Indirizzo strategico
  - Gestione
  - Controllo (di legittimità e di merito)
- È fondamentale la presenza nel CdA di membri esterni indipendenti selezionati sulla base della professionalità piuttosto che sulla fedeltà con accesso a Comitati di supervisione e controllo
- Non esiste il Collegio Sindacale ma si prevede, all'interno del CdA, la costituzione di un Comitato per il Controllo interno, costituito dai membri indipendenti del CdA
- E' demandata al Revisore Esterno la funzione di controllo contabile

Modello tradizionale

- Modello prevalente in Italia
- Al CdA sono affidati
  - Indirizzo Strategico
  - Compiti Gestionali
  - Controlli di merito (effettuati preferibilmente da membri indipendenti)
- Il Collegio sindacale mantiene i compiti di controllo di legittimità
- Al Revisore Esterno è affidato il controllo contabile

Modello dualistico

- Tipica del modello renano (esperienze francesi e tedesche)
- Prevede la presenza di un Consiglio di Sorveglianza (CdS) con funzioni
  - di indirizzo strategico tipica del modello italiano
  - di controllo (di legittimità e di merito)
- Prevede la presenza di un Consiglio di Gestione con incarichi gestionali
- Il Consiglio di Gestione (CdG) non è eletto dall'assemblea degli azionisti, ma è nominato dal Consiglio di Sorveglianza
- Esiste inoltre la possibilità di concedere un ruolo agli stakeholders nel Consiglio di Sorveglianza
- I compiti di controllo contabile sono affidati al Revisore Esterno

Convergenze in corso!!!

- ✓ Forte reattività del modello ai cambiamenti di mercato
- ✓ Elevata agilità nel processo decisionale
- ✓ Forte orientamento allo "Shareholder Value" (orientamento di breve / medio periodo)

- ✓ Buon equilibrio fra i modelli Monistico e Dualistico in termini di rapidità decisionale e tutela degli stakeholders
- ✓ Elevata indipendenza dell'organo di Controllo (Collegio Sindacale)

- ✓ Società come "social institution"
- ✓ Forte separazione fra management e indirizzo strategico
- ✓ Portatori d'interesse rappresentati da diversi organi (CdG – Shareholders, CdS – Stakeholders)

Rapidità / flessibilità decisionale

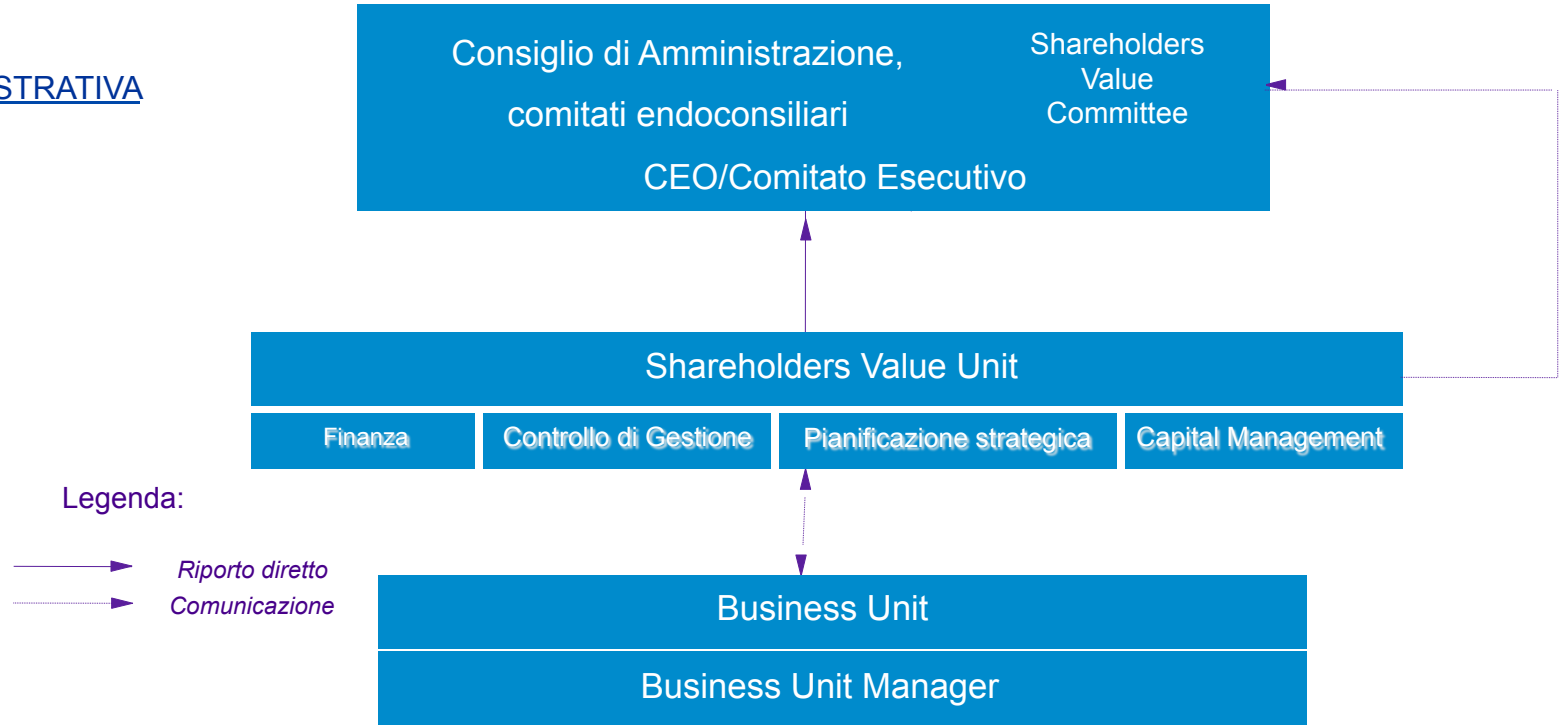
Certezza nella tutela degli stakeholder

Il collegamento tra Corporate Governance, gestione del Valore per l'azionista e … Shareholders Value Unit

- L'obiettivo della Corporate Governance è evitare che il Top Management persegua fini diversi da quelli dell'interesse degli stakeholders. Tali interessi possono evidentemente essere contrastanti.
- La soluzione è da ricercarsi, indipendentemente dalle aspettative di ciascun stakeholder e dal modello applicato, nello sviluppo di metodologie, processi e strutture che assicurino l'indirizzo ed il governo dell'impresa nell'ottica della creazione di valore per gli stakeholders, con la dovuta precisazione che gli stakeholders più "staked" e quindi prioritari sono gli shareholders.
- In tale ambito si inserisce la definizione di quei "centri di responsabilità" di "governo del valore" che si estrinsecano attraverso :
  - Comitati Endoconsiliari (Esecutivi o non) e/o Extraconsiliari/ Gestionali ;
  - Strutture organizzative di indirizzo e presidio del valore (es. la Shareholders Value Unit") .

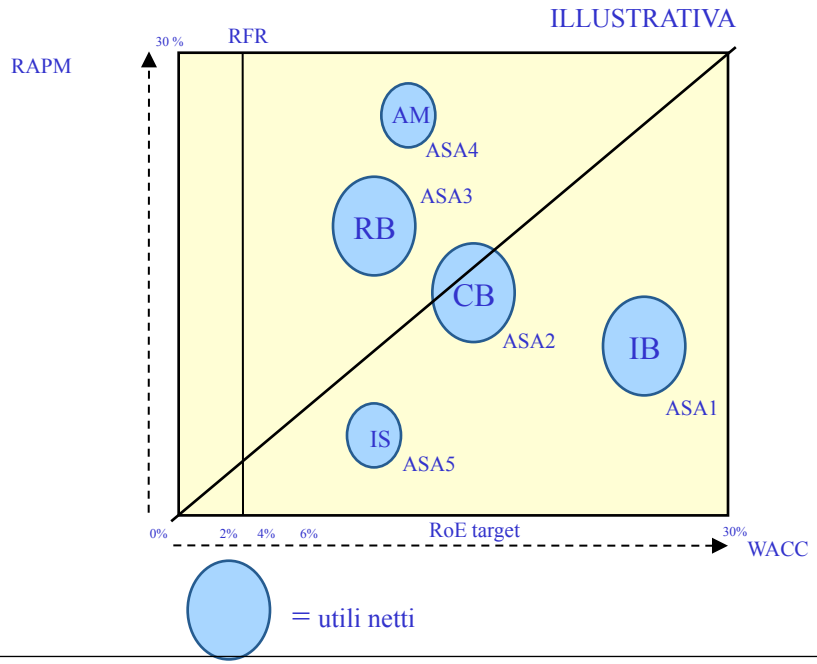
Corporate Governance e Gestione del Valore, organi e funzioni di indirizzo strategico : la Shareholders Value Unit e lo Shareholders Value Committee

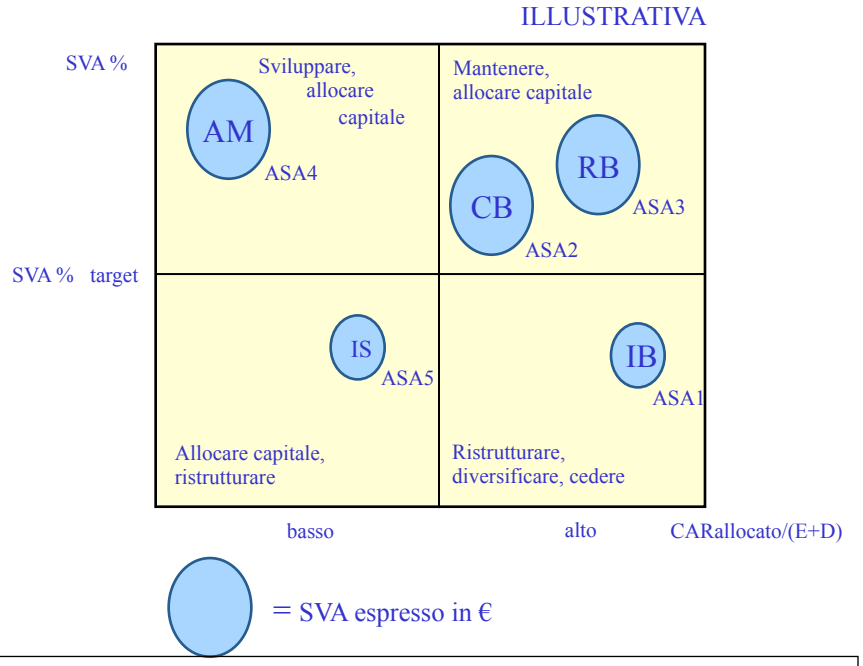
ILLUSTRATIVA



Ma tutto questo, come può essere indirizzato, gestito? Ad esempio la matrice Valore generato/capitale allocato

*Shareholder Value Added: SVA = (RAPM - WACC) * (E+D)*





Legenda:
SVA: Shareholder Value Added
E: Equity
RAPM: Risk Adjusted Performance Measurement
D: debito subordinato

WACC = Weighted Average Cost of Capitall
RFR: Risk Free Rate
CAR: Capital at Risk

AM: Asset Management
CB: Corporate Banking
IB: Investment Banking
RB: retail banking

IS: Insurance Services

Grazie per l'attenzione!