

I costi operativi 1998

- Estratto -

Benchmarking Banche Italiane

Luglio 1999

-
- Questo documento è un estratto dei risultati del Benchmarking Costi Operativi 1998 di KPMG Consulting, che già da due anni ha attivato un Osservatorio su questo argomento per analizzare i mutamenti in atto nel sistema bancario italiano.
 - La partecipazione all'Osservatorio è gratuita e richiede alle banche aderenti solo la compilazione di un questionario con i dati necessari per l'analisi. A tutti i partecipanti viene inviato, e spesso direttamente presentato, un documento dettagliato e completo, da cui emerge la posizione di costo della Banca.
 - Per ulteriori informazioni contattare: KPMG Consulting, Dr.ssa Anna Ponziani, responsabile dell'Osservatorio Costi Operativi Banche Italiane
 - Telefono: 02-67643650; e-mail: aponziani@kpmg.it

KPMG è una delle maggiori organizzazioni professionali mondiali, attiva nei settori della Revisione e Organizzazione contabile, del Corporate Finance, della Consulenza Manageriale, della Consulenza fiscale e Legale, della Consulenza nel campo dell'Information & Communications Technology.

Opera con proprie sedi in 166 paesi, con oltre 100 mila professionisti

Indice

- Premessa
- L'incidenza dei costi operativi
- I costi del personale
- Conclusioni

Premessa

Le dinamiche in atto nel sistema bancario italiano, ed in particolare la diminuzione dei tassi d'interesse, la maggiore 'mobilità' della clientela, lo sviluppo e l'utilizzo dei canali telematici per l'accesso diretto ai servizi, lo stanno sempre più velocemente facendo convergere verso i sistemi bancari europei. Fusioni ed acquisizioni contribuiscono ad elevare anche in Italia la dimensione media degli intermediari finanziari, consentendo economie di scala ed investimenti significativi in aree emergenti: canali virtuali, sistemi di integrazione, Customer Value Management ©. Una maggiore attenzione da parte delle Banche agli aspetti di efficienza comporta inoltre un miglioramento dei risultati reddituali.

L'Osservatorio Costi Operativi di KPMG Consulting, attivato con successo l'anno scorso per monitorare nel tempo i costi sostenuti da un gruppo di banche italiane rappresentative per dimensione, caratteristiche e composizione del sistema bancario italiano, quest'anno si è arricchito dell'adesione di altre 11 banche: 4 'grandi e maggiori' secondo la definizione di Banca d'Italia, 2 medie e 5 di piccole dimensioni. Nel complesso i risultati 1998 sono pertanto relativi a 36 banche (che rappresentano il 50% circa dei fondi intermediati in Italia), così ripartite:

- 11 banche 'maggiori' o 'grandi';
- 10 banche medie (1);
- 15 banche piccole.

Le banche partecipanti sono state per ovvie ragioni di riservatezza 'mascherate' con un codice identificativo della classe dimensionale e con un numero sequenziale attribuito in ordine casuale (in questo documento compare solo la categoria dimensionale).

(1) Di queste 2 sono 'nuove', mentre altre 2 presenti l'anno scorso non possono quest'anno aderire all'iniziativa se non con dati aggregati. I grafici di sintesi e quelli che pongono a confronto le famiglie di spesa sono effettuati con 10 banche medie, mentre quelli di dettaglio con 8 banche.

Premessa

Il benchmarking è stato effettuato analizzando sia i costi sostenuti che le leve operative a disposizione delle banche per monitorare e contenere le proprie spese. L'approccio utilizzato pone a confronto prima i costi aggregati, poi le famiglie di spesa che compongono i costi di acquisto (spese generali, costi professionali e assicurativi, costi delle tecnologie, costi di immobili e impianti, costi relativi a marketing e pubblicità) ed infine alcune tra le più significative voci di spesa.

Per il confronto abbiamo utilizzato indicatori diversi: i macro-aggregati di spesa sono stati rapportati ai fondi intermediati (intesi come raccolta e impieghi della clientela), oltreché alla massa complessiva, aggregato comprendente raccolta diretta, impieghi clientela e risparmio (gestito e amministrato). Le singole voci di spesa sono state invece rapportate a denominatori diversi (risorse, sportelli, crediti, ecc.), in funzione della loro natura. Sono state inoltre riportate, nelle banche già presenti lo scorso anno, le variazioni intervenute nelle diverse voci di costo rispetto all'esercizio 1997.

Come nel precedente benchmarking è opportuno sottolineare alcune scelte KPMG in merito all'interpretazione e presentazione dei risultati:

- la struttura dei costi di una banca riflette le logiche competitive della stessa; obiettivi di crescita presuppongono elevati investimenti e spese correnti, scelte di terziarizzazione portano ad un incremento dei costi d'acquisto, che solo negli anni verranno compensati da una diminuzione dei costi del personale. Abbiamo pertanto scelto di riportare per tutte le famiglie e le voci di spesa il confronto con tutte le banche partecipanti, senza indicare best performer. Ciascuna banca è così libera di confrontare i propri risultati con ogni competitor in tutte le aree di spesa;
- in un benchmarking di questa natura, per quanto le domande del questionario possano essere precise, i dati di costo forniti dalle banche sono confrontabili, ma non esattamente comparabili, per diversi motivi (ad esempio una diversa ripartizione ed aggregazione delle spese, anche tra le società del gruppo, o più semplicemente erronee indicazioni che non sempre riusciamo a verificare;

Premessa

- identica considerazione dovremmo fare per i denominatori: abbiamo deciso di considerare ancora per quest'anno dati - raccolta, impieghi, dipendenti, ecc.- di fine periodo (come da bilancio) sia per le macro famiglie di costo che per le singole voci di spesa, in quanto li riteniamo tutto sommato più 'certi' e controllabili che non saldi e dati medi di apparente maggior precisione;
- i risultati dell'Osservatorio Costi 1998 sono più 'consolidati' dell'anno scorso perché riferiti a due esercizi. I valori che emergono nelle singole banche devono comunque, come in ogni benchmarking, essere interpretati insieme alla banca considerando gli 'eventi' che si sono manifestati nell'esercizio in questione e in quelli precedenti, oltre che le politiche gestionali della banca.

Nel complesso i dati 1998 mostrano una significativa riduzione dell'incidenza dei costi operativi (con il termine Costi Operativi intendiamo l'aggregato costi del personale e costi d'acquisto, con l'esclusione degli ammortamenti (*)), qualunque sia il denominatore di riferimento - fondi intermediati, massa complessiva (Fi+Ri) o margine di intermediazione - in tutte le categorie dimensionali, ed in modo più significativo nelle banche piccole. Per le 25 banche presenti con i dati 1997 e 1998 queste sono le variazioni più significative:

Categoria	CO / FI		CO / FI+RI		CO / M. Interm.	
	98	97	98	97	98	97
Banche Grandi	2,16%	2,29%	1,17%	1,29%	56,99%	63,34%
Banche Medie	2,26%	2,38%	1,25%	1,32%	58,24%	62,18%
Banche Piccole	2,54%	2,86%	1,40%	1,67%	59,94%	66,99%

(*) Nelle conclusioni è riportata una tabella che pone a confronto i costi operativi comprensivi degli ammortamenti delle Banche del Benchmarking e del sistema bancario italiano rispetto a diversi indicatori.

Premessa

I motivi di tale riduzione, che riflette quanto è avvenuto nell'intero sistema bancario italiano, sono diversi, e devono essere valutati considerando le dinamiche che hanno interessato sia il numeratore che il denominatore:

- i costi sono aumentati in modo contenuto, o rimasti invariati rispetto all'esercizio precedente, soprattutto perché è diminuita la componente personale (costo complessivo e costo unitario): decremento medio costo del personale 1998/1997 = - 10,04%;

Categoria	C. Pers. / FI		C. Pers. / FI+RI		C. Pers. / M. Interm.	
	98	97	98	97	98	97
Banche Grandi	1,37%	1,45%	0,75%	0,82%	36,30%	40,08%
Banche Medie	1,37%	1,56%	0,76%	0,87%	35,25%	40,61%
Banche Piccole	1,49%	1,68%	0,82%	0,98%	35,24%	39,60%

- sono aumentati in modo significativo i fondi intermediati, la raccolta indiretta, e, come conseguenza, il margine di intermediazione: fondi intermediati 1998/1997 = + 10%; raccolta indiretta 1998/1997 = + 15%; margine di intermediazione + 16%.

Categoria	FI 98/97	FI+RI 98/97	Mg intermed. 98/97
Banche Grandi	7,5%	9,3%	4,5%
Banche Medie	14,1%	21%	19,0%
Banche Piccole	7,6%	13,2%	14,9%

Premessa

Nel complesso quindi le banche del benchmarking KPMG hanno migliorato la propria posizione di costo, ma questo risultato consegue principalmente ad un aumento complessivo delle masse. Le stesse considerazioni valgono anche per il significativo miglioramento del ROE ottenuto dal sistema bancario italiano nel corso del 1998. Diversi saranno invece i risultati del 1999.

L'incidenza dei costi operativi

L'incidenza dei costi operativi

Nel 1998 i costi operativi complessivi (risorse umane e costi d'acquisto) hanno inciso per il 2,38% sui fondi intermediati, calcolati come raccolta e impieghi clientela, e per il 1,28% sul complesso della massa intermediata e raccolta (che chiameremo massa complessiva) comprendente anche la raccolta indiretta, con un notevole miglioramento degli indici rispetto ai dati dell'esercizio precedente.

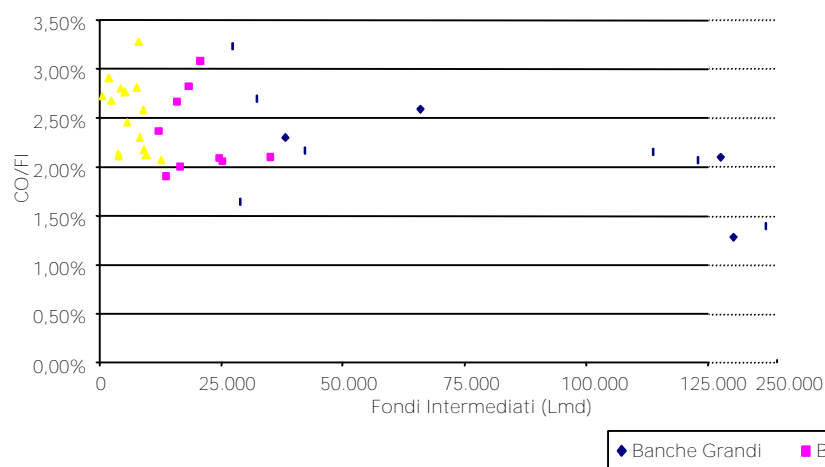
Costi operativi/fondi intermediati (raccolta e impieghi clienti)

	Media	Min.	Max.	Media 97
Grandi	2,16%	1,37%	3,23%	2,29%
Medie	2,38%	1,90%	3,12%	2,38%
Piccole	2,54%	2,06%	3,28%	2,86%

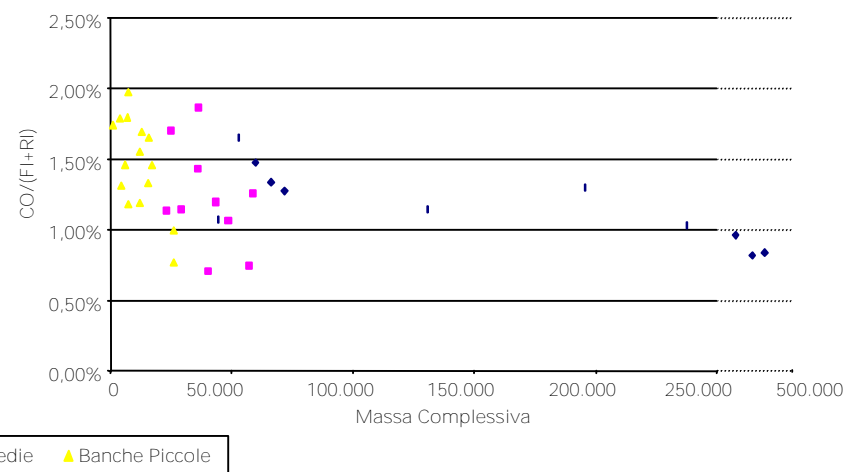
Costi operativi/massa intermediata (FI+ raccolta indiretta)

	Media	Min.	Max.	Media 97
Grandi	1,17%	0,77%	1,65%	1,29%
Medie	1,22%	1,07%	1,81%	1,32%
Piccole	1,40%	0,63%	1,98%	1,67%

Costi operativi /FI



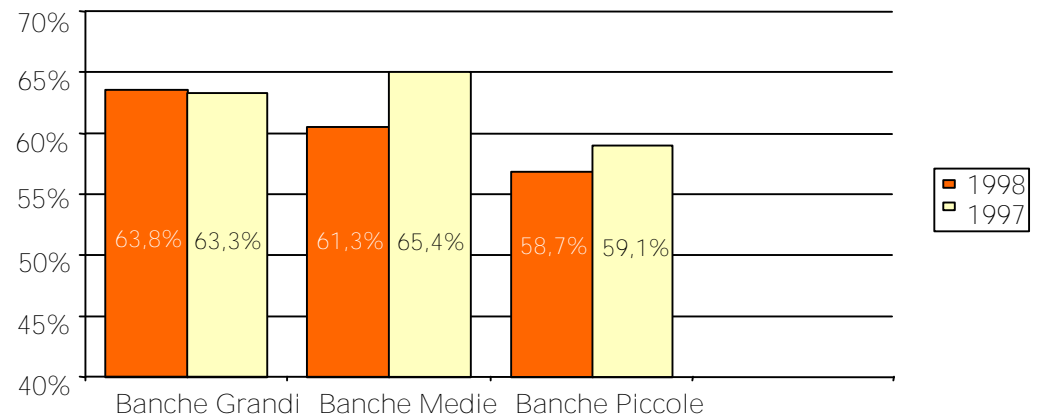
Costi operativi/(FI+RI)



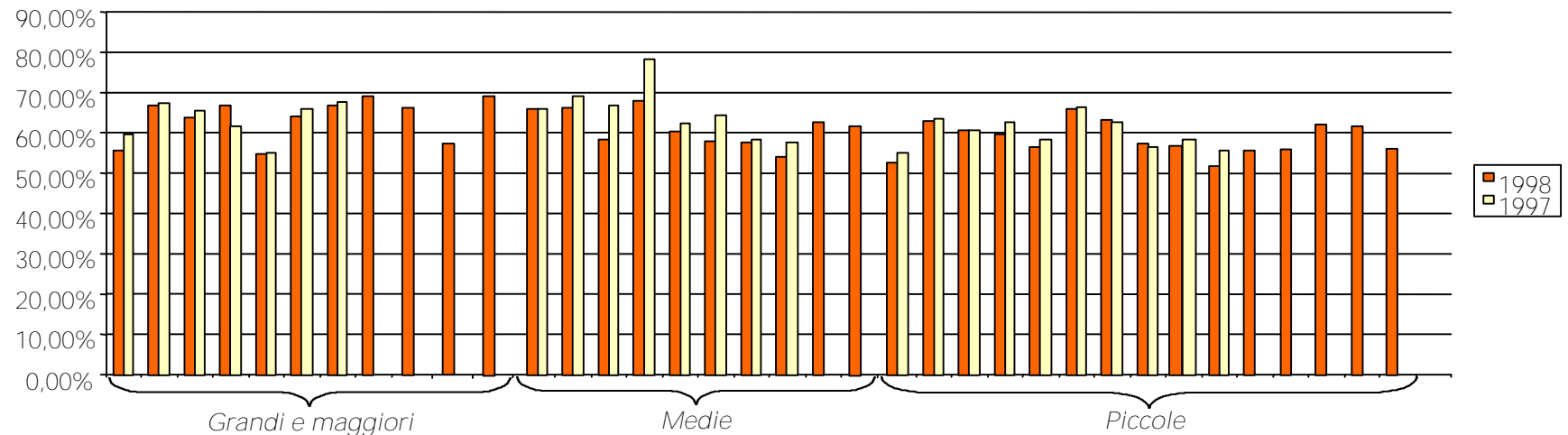
Costi operativi - composizione

La ripartizione dei costi tra quelli relativi alle risorse umane e costi d'acquisto evidenzia la grande differenza tra le classi dimensionali, e la diminuzione nell'esercizio 1998 della componente costi del personale.

Costi del Personale/CO



Composizione Costi del Personale/CO per singola banca

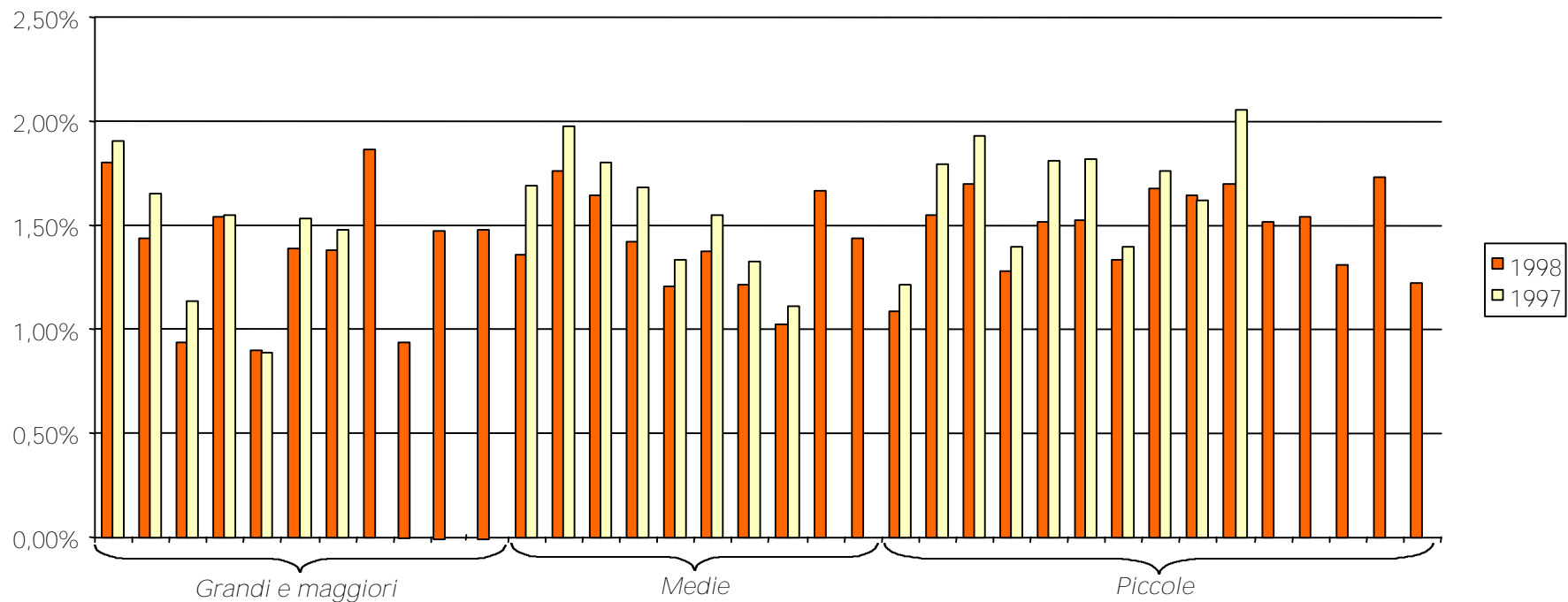


I costi del personale

I costi del personale

I costi del personale rappresentano l'1,44% dei fondi intermediati e l'0,83% della massa complessiva, anche in questo caso con significative differenze per classe dimensionale, come già emerge dalle pagine precedenti.

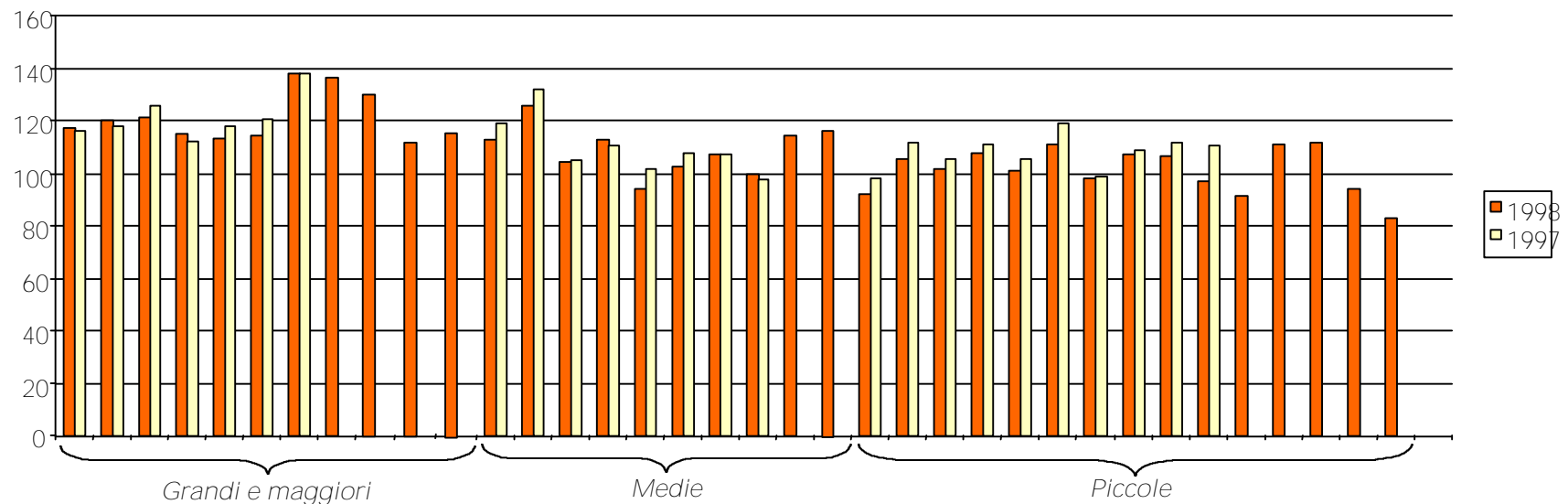
Costi del Personale/FI



I costi del personale

Il costo unitario medio del personale è nel campione di L110 milioni, più elevato nelle banche grandi e maggiori (L120,6 ml) ed in quelle di medie dimensioni (L110 ml).

Costi unitari del personale



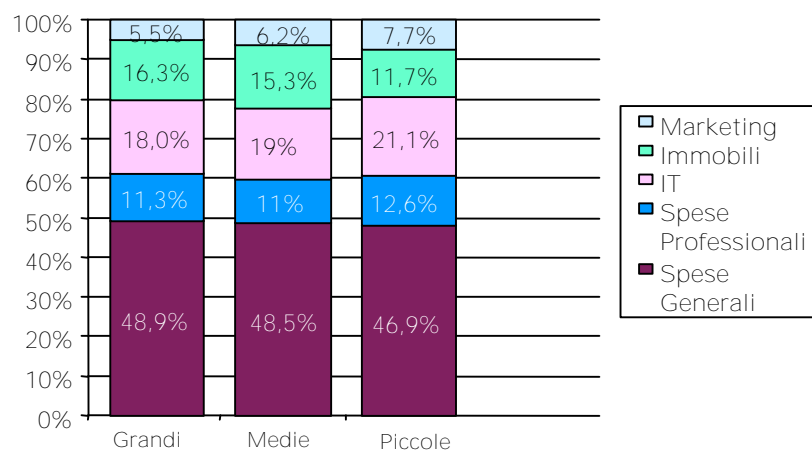
I costi d'acquisto

I costi d'acquisto

I costi d'acquisto sono stati ripartiti in cinque principali famiglie di spesa: spese generali (forniture, pulizie, vigilanza, ecc.), spese professionali e assicurative, costi relativi all'Information Technology, costi relativi ad immobili ed impianti, ed infine spese sostenute per attività promo-pubblicitarie e di marketing. Nelle banche del campione i costi d'acquisto sono mediamente così ripartiti:

- 47,9% spese generali;
- 11,8% costi professionali e assicurativi;
- 19,6% costi IT;
- 14,1% costi immobili e impianti;
- 6,6% marketing e pubblicità.

Ripartizione costi di acquisto 1998



Nel corso del 1998 in tutte le banche è aumentata la componente costi IT a fronte di una diminuzione dei costi per immobili ed impianti (molto consistente nelle banche piccole) e delle spese generali (più accentuata nelle banche grandi e maggiori). In particolare hanno inciso tra i maggiori costi gli investimenti effettuati per l'Euro e per l'anno 2000.

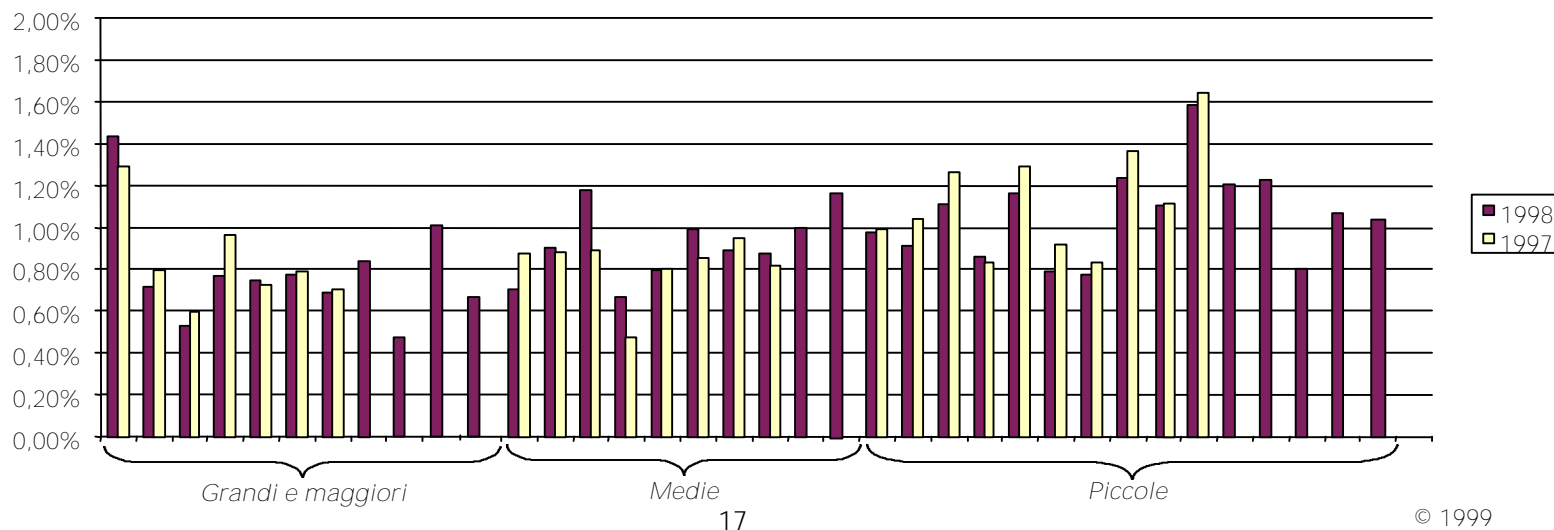
I costi d'acquisto

Interessante il confronto tra l'incidenza dei costi d'acquisto rispetto ai fondi intermediati ed alla massa complessiva nelle singole banche del campione: in molte banche il primo grafico mostra un aumento dell'incidenza dei costi d'acquisto conseguente sia ad azioni di sviluppo che alla terziarizzazione di alcune aree di attività, che non compaiono nel raffronto con la massa complessiva.

Costi acquisto/FI per cat. dimensionale

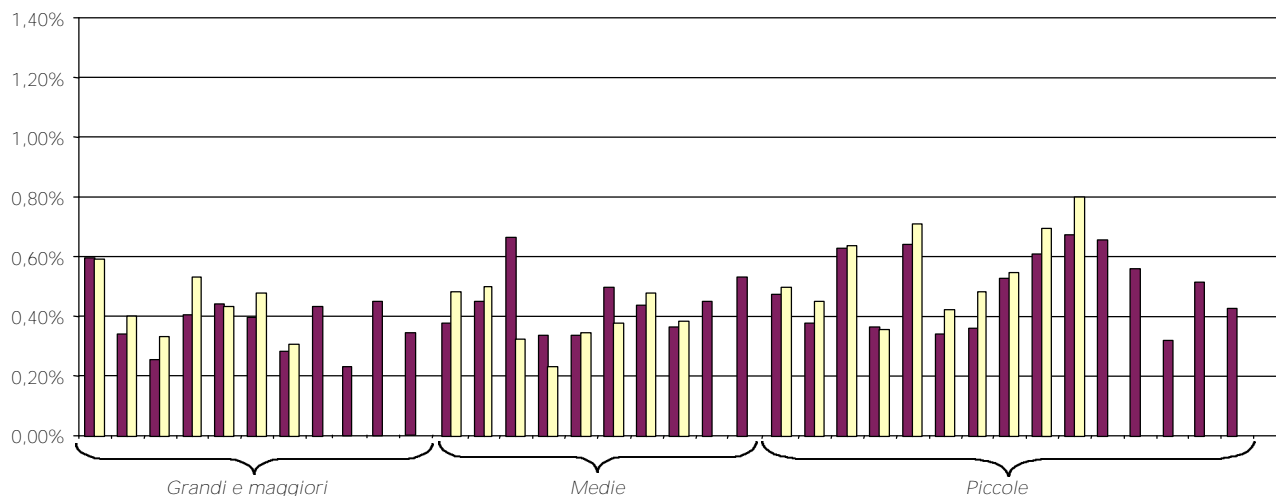
	Media 98	Media 97
Grandi	0,79%	0,84%
Medie	0,89%	0,92%
Piccole	1,06%	1,18%

Costi acquisto/FI



I costi d'acquisto: spese generali

Spese Generali/FI



Spese Generali/FI

	Media 98	Media 97
Grandi	0,38%	0,44%
Medie	0,45%	0,39%
Piccole	0,50%	0,59%

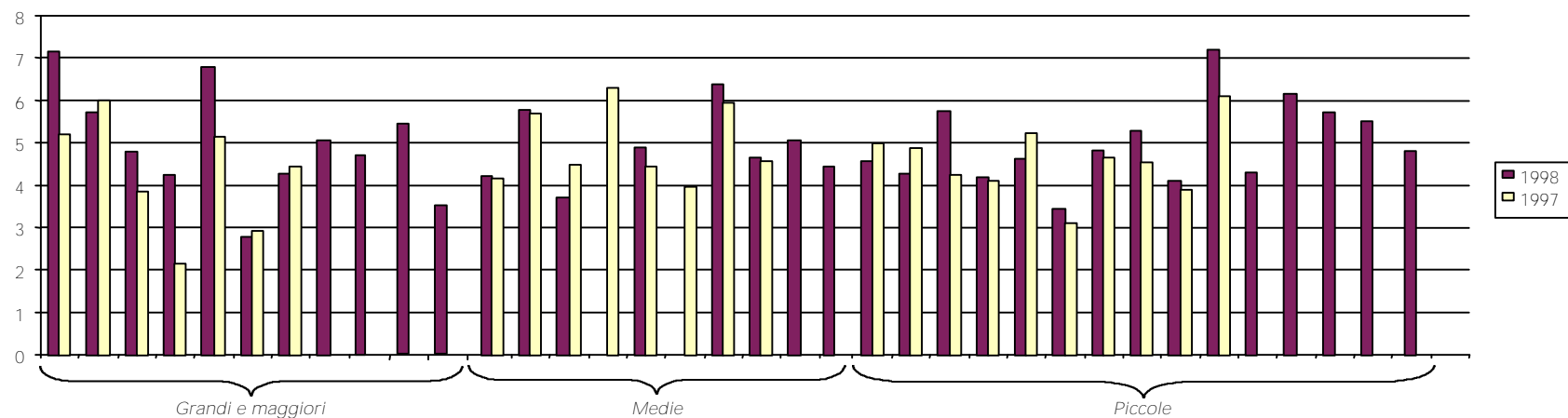
Tabella composizione spese generali

	Banche Grandi		Banche Medie		Banche Piccole	
	Media 98	Media 97	Media 98	Media 97	Media 98	Media 97
Forniture	14,8%	11,9%	14,8%	19,5%	15,2%	12,7%
Pulizia	5,1%	4,4%	5,4%	6,6%	5,4%	5,7%
Vigilanza	5,3%	4,5%	3,1%	3,0%	4,7%	4,5%
Contanti	3,1%	2,2%	4,3%	2,5%	4,7%	5,2%
Trasporti	2,9%	3,4%	3,1%	5,5%	2,6%	2,3%
Postali	12%	10,2%	9,2%	7,8%	9,0%	7,5%
Materiali di consumo	4,1%	3,7%	5%	5,2%	6,1%	5,5%
Viaggi	3,3%	2,8%	5,3%	5,7%	2,3%	1,5%
Bolli e tasse	39,2%	42,3%	38,4%	31,8%	39,6%	12,4%
Altro	10,1%	14,6%	11,6%	12,4%	10,3%	15,6%

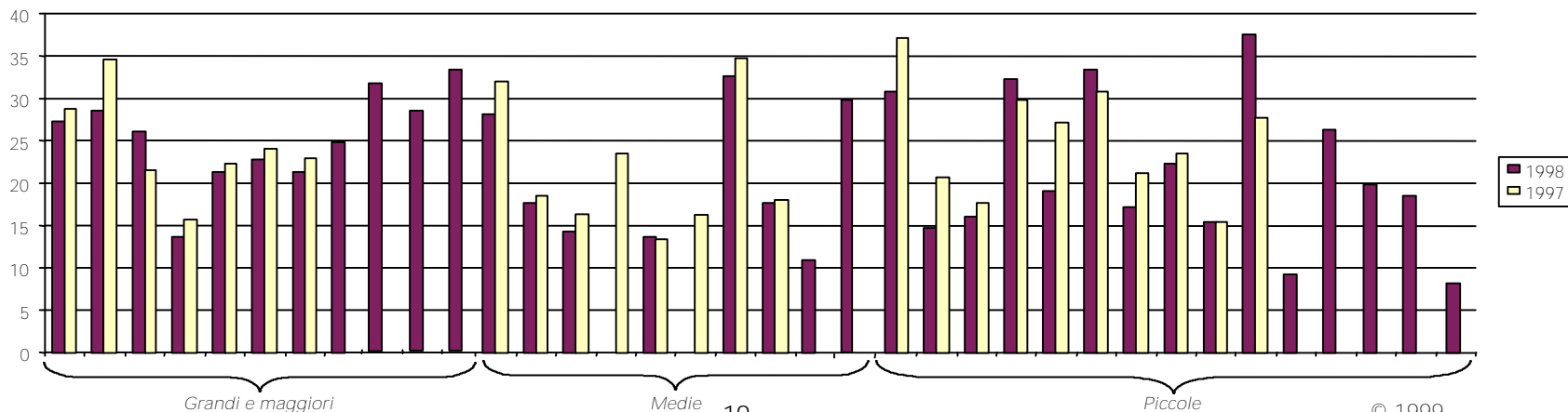
I costi d'acquisto: spese generali

Tra le spese generali è opportuno evidenziare alcune voci, interessanti sia per il loro 'peso', sia per le notevoli differenze riscontrate tra le banche del campione.

Forniture generali per risorsa (Lm)



Spese pulizia per sportello (Lm)

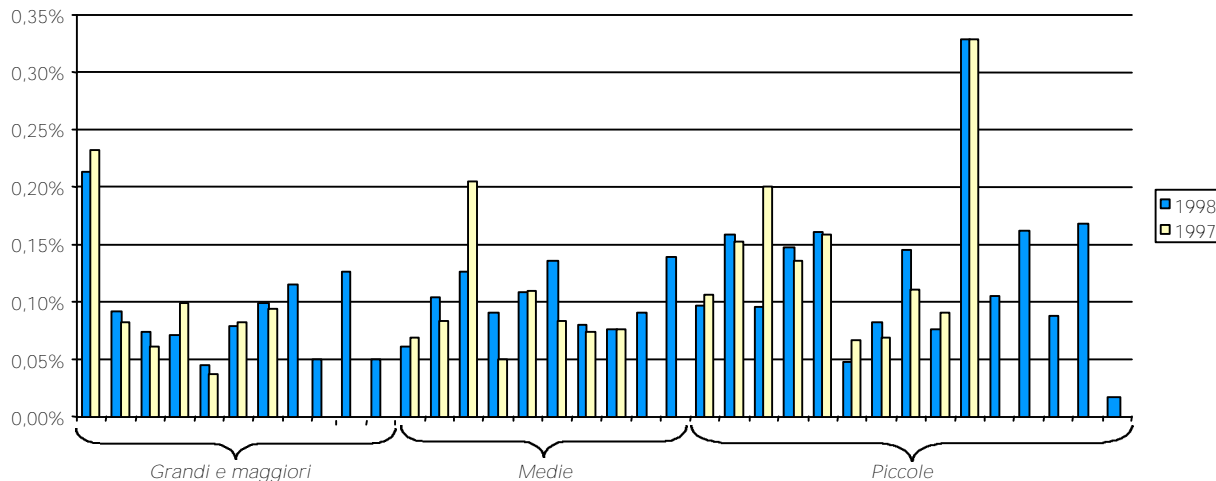


I costi d'acquisto: costi professionali e assicurativi

Costi professionali e assicurativi

I costi professionali e assicurativi incidono per il 0,11% sui fondi intermediati e per lo 0,065% sulla massa complessiva.

Costi prof/FI



Costi professionali/ FI per cat. dimensionale

	Media 98	Media 97
Grandi	0,09%	0,098%
Medie	0,10%	0,093%
Piccole	0,14%	0,141%

Composizione dei costi professionali

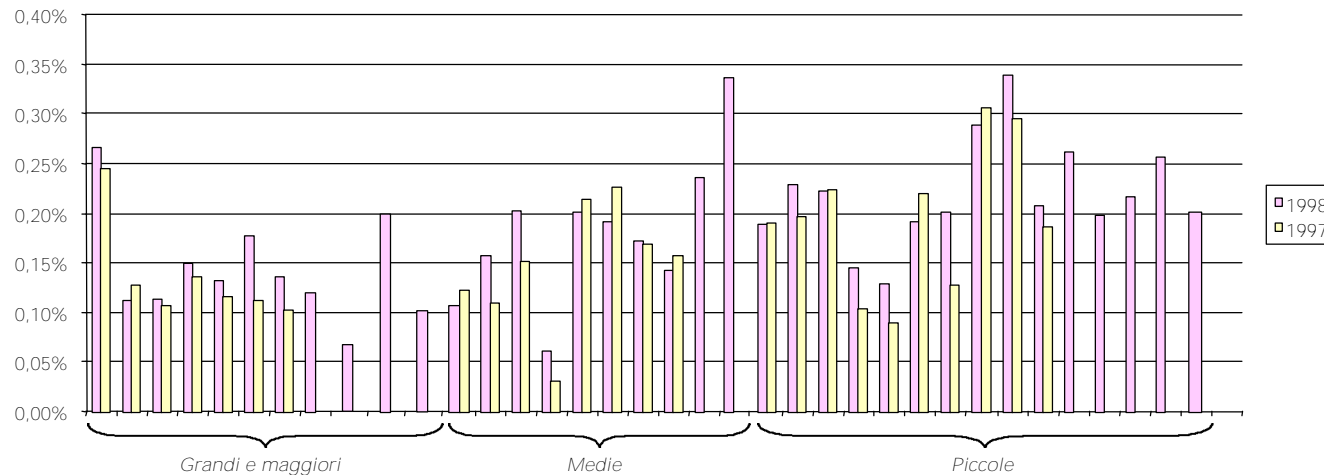
	Banche Grandi		Banche Medie		Banche Piccole	
	Media 98	Media 97	Media 98	Media 97	Media 98	Media 97
Premi Assicurativi	17,86%	18,7%	21,1%	25,5%	24,3%	27,7%
Spese Legali	44,9%	46,0%	44%	40,9%	34,8%	36,3%
Formazione	5,8%	6,7%	6,0%	5,3%	4,4%	4,9%
Consulenze	25,2%	22,4%	23,5%	23,4%	31,7%	28,4%
Altro	6,1%	6,2%	5,5%	4,9%	4,8%	2,8%

I costi d'acquisto: IT

Costi Information Technology

I costi sostenuti per l'informatica nelle banche del campione 'pesano' circa il 19,67% dei costi d'acquisto, lo 0,19% dei fondi intermediati e lo 0,11% della massa complessiva.

IT/FI



Spese IT/FI

	Media 98	Media 97
Grandi	0,14%	0,13%
Medie	0,18%	0,15%
Piccole	0,22%	0,19%

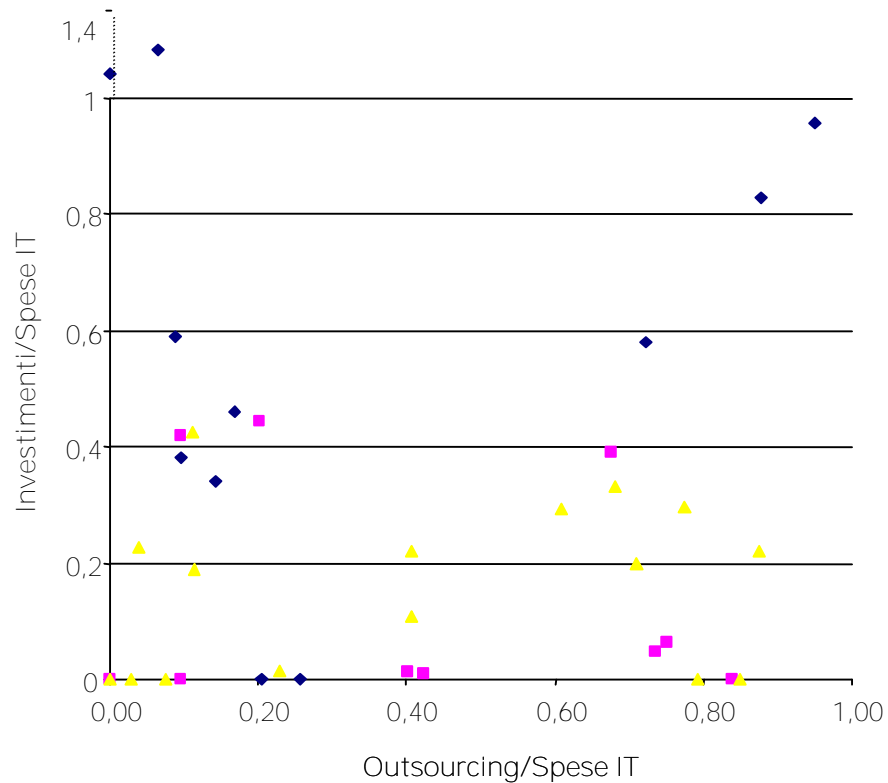
Le voci di costo più 'pesanti' sono:

- 37,5% servizi in outsourcing (parziale o totale);
- 14,9% canoni e spese hardware;
- 14,6% servizi telematici;
- 19,1 canoni e spese software;
- 5,8% consulenza, le spese rimanenti sono classificate 'altro'.

I costi d'acquisto: IT

Nel 1998 il ricorso all'outsourcing è aumentato, soprattutto nelle banche medie e piccole.

Spese per outsourcing ed investimenti IT



Spese per outsourcing/Spese IT

	Medie	Min.	Max.	Media 97
Grandi	31,9%	0,0%	88,6%	30,2%
Medie	43,7%	9,5%	83,9%	30,4%
Piccole	43,3%	2,1%	87,5%	34,6%

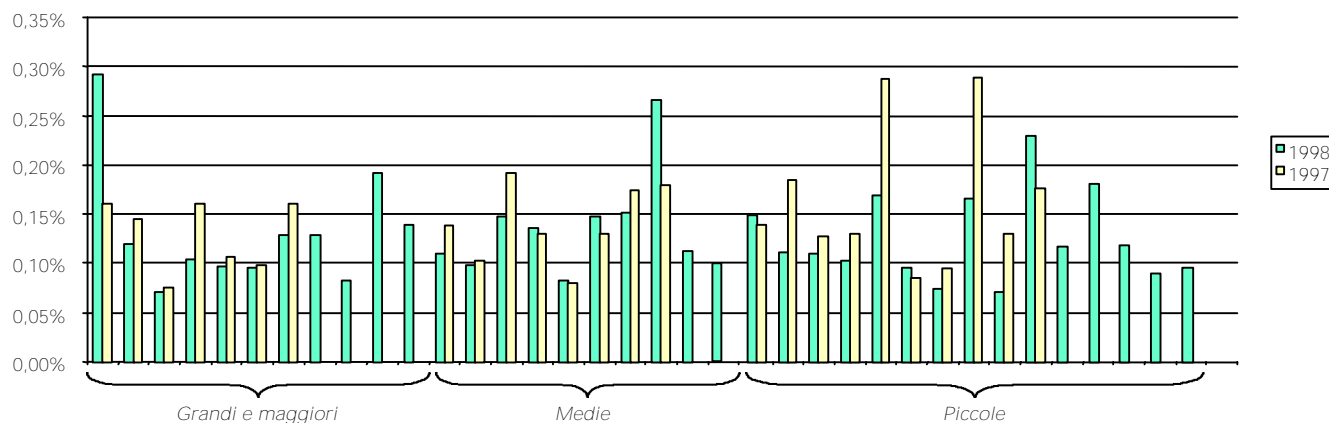
■ Banche Grandi
 ■ Banche Medie
 ▲ Banche Piccole

I costi d'acquisto: Immobili e impianti

Costi di gestione immobili e impianti

I costi relativi ad immobili ed impianti rappresentano circa il 15% dei costi d'acquisto, con una sostanziale diminuzione rispetto al 1997 per tutte le categorie dimensionali.

Immobili/FI



Costi immobili/FI

	Media 98	Media 97
Grandi	0,13%	0,13%
Medie	0,14%	0,14%
Piccole	0,13%	0,16%

Composizione Immobili e Impianti

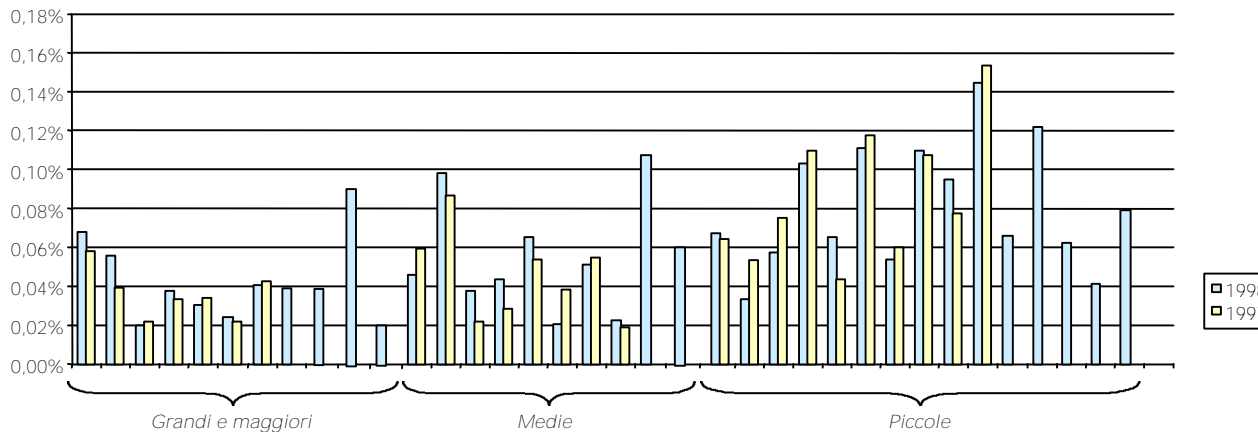
	Banche Grandi		Banche Medie		Banche Piccole	
	Media 98	Media 97	Media 98	Media 97	Media 98	Media 97
Manutenzione e riparazione immobili	20,8%	18,9%	21,5%	25,6%	16,2%	14,0%
Altri costi immobili	2,3%	1,6%	4,4%	4,1%	2,5%	3,7%
Fitti passivi	53,3%	48,7%	47,3%	44,6%	55,4%	38,7%
Manutenzione impianti	10,7%	12,0%	14,9%	12,8%	10,5%	10,6%
Mobili	9,3%	12,4%	9%	5,1%	13,2%	23,9%
Altri costi	3,6%	6,4%	3%	7,8%	2,0%	9,2%

I costi d'acquisto: marketing e pubblicità

Marketing e pubblicità

Per le banche del campione i costi in 'Marketing' rappresentano lo 0,06% dei fondi intermediati. La voce 'pubblicità e comunicazione' rappresenta circa il 70% dalla 'famiglia'.

Marketing/FI



Marketing/FI per categoria

	Media 98	Media 97
Grandi	0,04%	0,04%
Medie	0,06%	0,05%
Piccole	0,08%	0,09%

Composizione marketing

	Banche Grandi		Banche Medie		Banche Piccole	
	Media 98	Media 97	Media 98	Media 97	Media 98	Media 97
Comunicazione Esterna	76,6%	81,4%	61,3%	77,2%	70,8%	74,2%
Quote Associative	10,9%	9,5%	21,9%	15,1%	11,7%	12,7%
Riviste	6,4%	7,7%	4,7%	4,4%	7,0%	7,7%
Altro	6,7%	1,5%	12,1%	3,4%	10,5%	5,4%

Conclusioni

Conclusioni

Abbiamo visto come nel corso dell'esercizio 1998 l'incidenza dei costi operativi sia migliorata nelle banche partecipanti al benchmarking per effetto della crescita dei volumi (fondi intermediati e raccolta indiretta) oltre che per il miglioramento del margine di intermediazione.

Gli indicatori di conto economico delle banche del nostro benchmarking in quest'ultimo esercizio sono sostanzialmente più vicini alla media UE 1995-96, anche se tale media nel frattempo è ulteriormente migliorata. Riportiamo nella tabella un confronto tra i diversi indicatori per totale campione e per gruppo dimensionale. In questo caso, e per omogeneità di confronto, i costi operativi comprendono anche gli ammortamenti.

Incidenza costi operativi

	CO/FI	CO/FI + RI	CO/mg. intermed.
Italia 1998 (*)	n.d.	n.d.	60,6% (**)
Italia 1997 (*)	n.d.	n.d.	68,9%
Italia 1995-1996 (*)	n.d.	n.d.	67,5%
Totale banche Osservatorio	2,57%	1,38%	62,62%
■ grandi	2,34%	1,27%	61,7%
■ medie	2,56%	1,3%	61,6%
■ piccole	2,73%	1,50%	64,5%
UE4 (F, D, E, I) 1995-1996 (*)	n.d.	n.d.	64,5%

(*) Fonte: Banca d'Italia

(**) Dati provvisori; con i dati definitivi aumenta certamente l'incidenza dei costi

Conclusioni

Analizzando i risultati con maggiore attenzione, emerge con evidenza come:

- il miglioramento sia dovuto in grande misura ad un deciso incremento dei denominatori piuttosto che ad un contenimento dei numeratori. Se valutiamo i risultati rispetto a denominatori assai 'stabili', quali il numero di sportelli o il numero di risorse, possiamo infatti verificare che molte voci di spesa sono diminuite rispetto all'anno scorso in misura assai ridotta.
- continuano a sussistere ampi margini di miglioramento in ciascun gruppo dimensionale, come emerge dal confronto tra i dati medi e quelli relativi ai best performer, ed i risultati migliori e più stabili sembrano essere direttamente correlati all'utilizzo di leve gestionali ed organizzative sia per monitorare il livello delle voci di costo che per attivare le azioni più opportune.

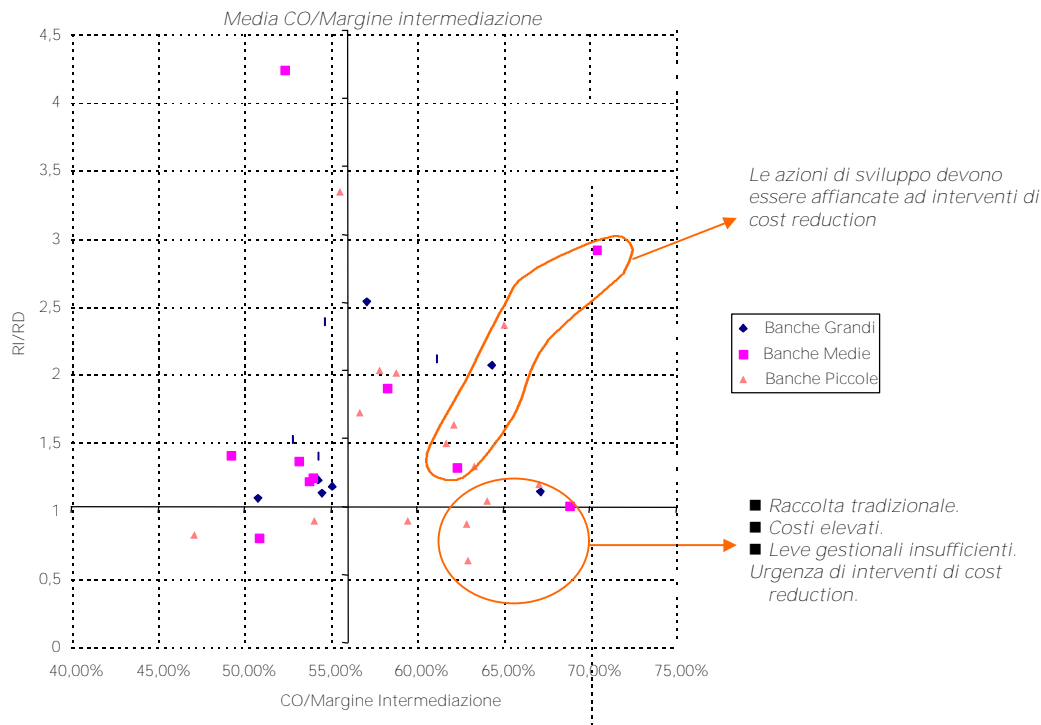
Queste affermazioni sono ancor più vere considerando la matrice seguente con il posizionamento delle banche dell'Osservatorio rispetto a due dimensioni:

- l'incidenza dei costi operativi (senza ammortamenti) sul margine di intermediazione;
- il rapporto tra raccolta indiretta e diretta.

Conclusioni

In questa matrice emergono le possibili difficoltà competitive future delle banche, conseguenti alla qualità della massa complessiva ed alla capacità di generare utili futuri.

Il posizionamento delle banche



L'intervento di cost reduction assume carattere di urgenza nelle banche con un'incidenza dei costi superiore al 65% del margine di intermediazione, in particolare se presentano una componente contenuta di raccolta indiretta (il margine scaturisce pertanto da una raccolta più tradizionale, che tenderà a diminuire)

Conclusioni

In conclusione, riteniamo che i buoni indici di costo ottenuti nel corso del 1998 non devono distogliere l'attenzione delle banche italiane da un'azione di razionalizzazione del processo di acquisto e di contenimento di quelle voci di spesa che non riflettono alcuna azione di sviluppo e di miglioramento della competitività.

La riduzione dei costi operativi è ancora una condizione improrogabile per rispondere alle sfide competitive, per migliorare l'offerta di 'servizi di qualità elevata, a costi competitivi', per accrescere la capacità di reddito ed il rendimento per gli azionisti.