

La performance di costo

Approcci metodologici e strumenti di pianificazione e controllo

Premessa

Ogni settore produttivo ha vissuto o sta tuttora vivendo profondi processi di ristrutturazione con una focalizzazione molto marcata, più che sui costi, sui **processi aziendali** (organizzativi, produttivi, distributivi e di R&D).

La parola chiave è “**ridisegnare per competere**”, proprio perché l’ambiente competitivo, sempre più dinamico ed innovativo, ha fondato la propria strategia sull’**orientamento al cliente** e sta ristrutturando i propri processi decisionali ed operativi su di esso.

Non è sicuramente una novità affermare che la tecnologia ed in particolare l’**“information & communication technology”**, nei suoi molteplici aspetti, rappresenti il “motore” di questo cambiamento.

Nell'ambito bancario questa affermazione è ancora più vera ed attuale ed è caratterizzata da tre principali **linee strategiche**:

- . *l'evoluzione del business finanziario;*
- . *la ridefinizione delle politiche di vendita e di distribuzione;*
- . *le politiche di razionalizzazione e di cost-reduction.*

Questi elementi rappresentano i riferimenti/obiettivi principali di una iniziativa di “**reengineering**” che ridefinisca il processo produttivo partendo dal cliente e ne articoli la gamma di prodotti ed i canali di vendita, ottimizzando il servizio in termini di costi assorbiti.

La struttura di costo

E' noto che la struttura di costo di un'azienda risulta condizionata, oltre che da aspetti oggettivi derivanti dalla tipicità del settore in cui opera, da **fattori esterni ed interni** legati insieme dalle scelte strategiche che l'azienda pone alla base del proprio business.

In particolare:

- **il modello organizzativo adottato;**
- **l'articolazione e la dimensione aziendale;**
- **l'integrazione del business ed il suo ciclo di vita;**
- **il mix produttivo delle risorse (umane, tecnologiche, finanziarie);**
- **la localizzazione territoriale;**
- **.....**

La variabilità di questi elementi rende particolarmente complesso operare un **benchmark** tra le aziende.

La lettura di alcuni **indicatori di sintesi** che esprimono il risultato di una gestione dei costi più o meno efficiente (cost-income, co/fi, ecc.) generalmente può solo dare enfasi al problema, ma non circoscriverlo.

La ricerca della **performance di costo** si può realizzare solo individuando la “**best practice**” nei vari processi aziendali ed introducendo nelle proprie attività la prassi operativa migliore.

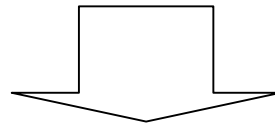
Inoltre questi interventi sono possibili nella misura in cui l'azienda dispone di una **flessibilità organizzativa ed operativa** in grado di sostenere il cambiamento e di integrare le funzioni/attività coinvolte.

Le nuove metodologie di accounting

I nuovi obiettivi che si sono configurati nell'ambito del controllo dei costi sono caratterizzati dall'esigenza di fornire al management gli strumenti per valutare l'effettiva **capacità di creare valore dei processi** produttivi, distributivi e di coordinamento.

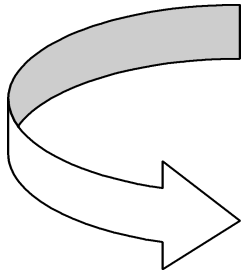
Le svariate metodologie sviluppate a supporto di tali obiettivi hanno in comune due elementi fondamentali:

- **definire quali sono le attività svolte all'interno di un processo produttivo (activity) ed i soggetti coinvolti (responsibility);**
- **individuare le modalità per sviluppare un modello di valutazione collegato a ciascuna attività (profitability-quality).**



E' necessario quindi passare da un approccio spesso contabile e frammentato in centri di costo, di profitto, ecc., ad un **modello integrato** avente come obiettivo il **controllo del ciclo produttivo** ed in particolare la **distinzione tra le attività che distruggono e quelle che generano valore** → **VALUE BASED MANAGEMENT**

A supporto di questo cambiamento si sono sviluppati differenti approcci metodologici che presentano tuttavia punti di contatto, sia in termini di focalizzazione degli obiettivi, sia di approccio alle problematiche:

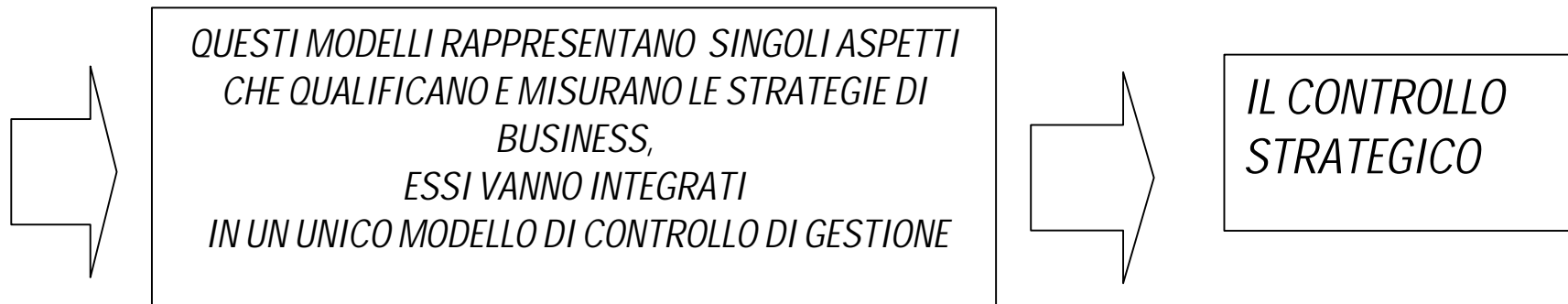


- **Strategic Management Accounting (SMA)**
- **Activity Based Management (ABM)**
- **Balanced Scorecard**
- **Economic Value Added (EVA)**
- **Activity Based Costing (ABC)**
- **Business Process Reengineering (BPR)**
-

Ciascuno di essi, in misura diversa, pone l'attenzione sul business e ne evidenzia uno o più aspetti manageriali (strategici o gestionali).

Attraverso questi modelli il sistema di contabilità direzionale e quindi il controllo di gestione può realizzare:

<i>il monitoraggio della concorrenza</i>	→	Strategic Management Accounting
<i>la gestione per attività</i>	→	Activity Based Management
<i>la performance della strategia aziendale</i>	→	Balanced Scorecard
<i>la creazione di valore</i>	→	Economic Value Added
<i>il costo delle attività</i>	→	Activity Based Costing
<i>la gestione (ridisegno) dei processi</i>	→	Business Process Reengineering



La Banca CARIGE S.p.A.

CARIGE \ **evoluzione**

- 1991** ⇒ Trasformazione in Spa
- 1992** ⇒ Costituzione del Gruppo Polifunzionale
- 1993** ⇒ Costituzione della banca universale mediante fusione del Gruppo
- 1994** ⇒ Privatizzazione e capitalizzazione tramite OPS
- 1995** ⇒ Quotazione in Borsa e interventi aggregativi su CR Savona
- 1996** ⇒ Attribuzione del rating
- 1997** ⇒ Acquisizione partecipazioni assicurative
- 1998** ⇒ Aumento di capitale tramite OPS
- 1999** ⇒ Internazionalizzazione

Quadro dimensionale e trend evolutivo

		1994	1995	1996	1997	1998	98/97
(importi in miliardi)							Var %
Fondi intermediati	(AFI+Impieghi)	31.418	33.662	35.167	37.213	40.035	7,6
Canali di vendita	(numero)						
- Sportelli		204	220	226	234	244	4,3
- Self-service		8	10	12	13	13	-
- ATM - Bancomat		190	217	239	261	272	4,2
- Pos		2.159	2.630	3.254	4.097	4.739	15,7
- Home Banking		-	341	1.001	1.634	3.055	87,0
- Phone Banking		-	5.377	9.440	9.832	10.284	4,6
Organico	(numero)	3.053	3.157	3.227	3.095	3.050	- 1,5
- Sede		1.270	1.252	1.238	1.135	1.087	- 4,2
- Mercato		1.783	1.905	1.989	1.960	1.963	0,2
<i>% su totale</i>		<i>58,4%</i>	<i>60,3%</i>	<i>61,6%</i>	<i>63,3%</i>	<i>64,4%</i>	<i>1,6</i>
Operatività	(numero:1000)	54.467	57.634	60.599	68.596	74.228	8,2
- Sportello		18.804	19.114	20.607	21.098	20.534	- 2,7
- Automatizzate		13.414	14.311	13.786	15.750	17.892	13,6
- Remote banking		4.369	5.289	6.813	7.894	10.255	29,9
- Altre (gestionali)		17.880	18.920	19.393	23.854	25.547	7,1

Strategia verso il 2000

CARIGE articola il Piano strategico in 5 profili:

1) PROFILO DIMENSIONALE

- canali distributivi
- aggregazioni e collaborazioni

2) PROFILO FINANZIARIO

- autofinanziamento
- ricorso al mercato
- valore agli azionisti

3) PROFILO STRUTTURA

- risorse umane
- information technology
- organizzazione

4) PROFILO MERCATO

- gestione risparmio
- gestione credito

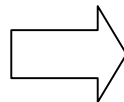
5) PROFILO IMMAGINE

Nel quadro di questi profili strategici, l'azienda ha fissato **linee di azione** ed **obiettivi operativi**.

Tra questi ultimi, la definizione di una **struttura di costo** allineata ai vincoli di miglioramento delle performance:

- **Revisione organizzativa** → trasformazione in banca corta e snella
- **Outsourcing delle attività** → esternalizzazione di quelle non bancarie
- **Processo di budget** → forte controllo delle spese
- **Struttura di vendita** → focalizzazione su nuovi canali di vendita
→ segmentazione della clientela (private, corporate) e ridefinizione della rete

Con un obiettivo di sintesi



**SUPPORTARE IL BUSINESS
CON UN MIX INPUT/OUTPUT
OTTIMALE**

IL QUADRO DEGLI INTERVENTI 1997-2000

- Banca corta e snella**
- Revisione e semplificazione organigramma
 - Progetto “Esodo” per riassetto organici
 - Riduzione Dirigenti e Quadri direttivi
- Outsourcing**
- Contazione denaro
 - Gestione magazzini stampati e cancelleria
 - Lavorazione assegni ed effetti
 - Recupero crediti di importo contenuto
 - Emissione carte
- Budget**
- Revisione e contenimento spese (ZBB, BPR)
 - Analisi efficienza rete di vendita con metodologie DEA
- Canali di vendita**
- Crescita interna (sportelli, ATM, ecc.)
 - M&A e Partnership (Italia-Europa)
 - Rete Promotori e Gestori “private”
 - Specializzazione sportelli
 - Canali “virtuali”

Il Controllo dei costi ed il Sistema Informativo Direzionale

Il controllo dei costi, attuato in via preventiva e consuntiva, si fonda sulle attività di seguito descritte:

⇒ **IL BUDGET DEI COSTI OPERATIVI**

- la dinamica degli aggregati;
- la definizione delle attività per progetti;
- gli obiettivi di processo;

⇒ **LA CONTABILITA' ANALITICA**

- il piano dei conti;
- i centri di responsabilità (struttura, servizio, mercato, ecc.);
- le fasi del processo di acquisto (proposta, delibera, ordine al fornitore);

⇒ **IL CONTROLLO DI GESTIONE**

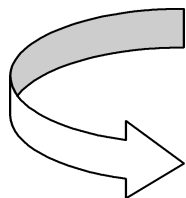
- l'analisi degli scostamenti;
- le valutazioni economiche (make or buy);
- le logiche di attribuzione dei costi alle strutture aziendali;
- l'analisi del valore.

Struttura di costo

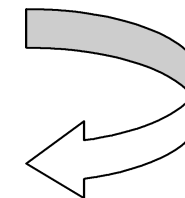
	1994	1995	1996	1997	1998	98/97
(importi in miliardi)						Var. %
Costi operativi	645	637	671	649	626	- 3,5
Spese del personale	387	355	381	367	344	- 6,3
Altre spese amministrative	187	195	195	189	181	- 4,2
- Spese generali	141	147	148	143	142	- 0,7
* Struttura	81	82	84	81	82	1,2
* Sviluppo	45	47	46	44	41	- 6,8
* Promozione commerciale	15	18	18	18	19	5,6
- Imposte indirette	46	48	47	46	39	- 15,2
Ammortamenti	71	87	95	92	100	8,7
Investimenti	39	70	35	32	46	45,7
- Strutture e allestimenti	18	30	12	11	20	73,7
- Informatica	18	19	9	14	11	- 16,2
- Altro	3	21	14	6	15

Performance di costo – Benchmark '98

	1998		1999	Focus interventi
	CARIGE	CAMPIONE(*)	CARIGE	
Co/FI	2,06%	2,26%	1,98%	* riassetto degli organici (progetto Esodo)
Co/FI+RI	1,20%	1,25%	1,14%	* outsourcing servizi non bancari
Co/M.Interm.	54,05%	58,24%	52,60%	* rinegoziazione contratti di utenza/servizi
.....				*



La struttura di costo dell'azienda non si colloca ancora tra i "best performer", tuttavia si posiziona al di sotto della media del campione e realizza ogni anno miglioramenti complessivi e su specifiche categorie di costo dove ha concentrato la propria attività di razionalizzazione e contenimento



(*) Fonte: KPMG – Benchmarking Banche Italiane (Campione banche medie).

Legenda:

Co=costi operativi

FI=fondi intermediati

RI=raccolta indiretta

M.Interm.=margine di intermediazione

Conclusioni

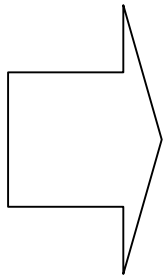
La **gestione del business e le strutture di costo**, definite per supportare la visione strategica e sue leve competitive, rappresentano un aspetto estremamente **dinamico**.

Questo in quanto è il mercato e prima ancora il cliente ad esprimere questo dinamismo che si traduce per il management in una continua ricerca di soluzioni operative orientate a **massimizzare le performance dell'attività gestita**.

La **gestione per processi o per attività**, la visione delle strutture aziendali in modo *“trasversale”* e non *“gerarchico-funzionale”*, l'integrazione delle informazioni e dei supporti decisionali costituiscono l'approccio di base per una corretta focalizzazione del business e della sua struttura di costo.

Solo un **benchmarking di processo** rappresenta un valido supporto alla ricerca della performance di costo e delle prassi operative più efficienti. Esso tuttavia **deve essere in grado di realizzare un confronto anche di tipo qualitativo**, in quanto la visione strategica può fondarsi su soluzioni

organizzative o commerciali che, pur richiedendo risorse più consistenti, generano **maggior valore aggiunto**.



OGNI VALUTAZIONE RELATIVA ALLA PERFORMANCE DI COSTO DI UNA ATTIVITA' DEVE BASARSI SEMPRE SUI RICAVI CHE ESSA GENERA

IL VALORE AGGIUNTO DI UN PROCESSO RAPPRESENTA IL VERO OBIETTIVO DI UNA CORRETTA GESTIONE DEI COSTI

LA STRATEGIA DI BUSINESS E LE SUE LOGICHE COMPETITIVE POSSONO RICHIEDERE STRUTTURE DI COSTO DIFFERENTI MA RISULTARE COMUNQUE OTTIMALI IN RELAZIONE AL LIVELLO DI REDDITIVITA' GENERATO