

I sistemi di cost management adottati da alcuni gruppi bancari italiani sono l'oggetto di una ricerca realizzata dal Centro Studi per l'Innovazione Finanziaria dell'Università L. Bocconi di Milano

Il cost management nel MONDO BANCARIO

di Marco Di Antonio, Università di Genova e SDA Bocconi

Una recente ricerca curata da Newfin, il Centro Studi per l'Innovazione Finanziaria dell'Università Luigi Bocconi di Milano, di prossima pubblicazione presso Bancaria Editrice, ha analizzato i sistemi di cost management di alcuni gruppi bancari italiani. La ricerca si è articolata in tre fasi. Un'attenta review della letteratura esistente sul tema, con particolare riferimento agli studi e alle esperienze più avanzate in ambito industriale; l'elaborazione di un framework

concettuale che servisse da modello interpretativo; la ricerca sul campo, che si è avvalsa della metodologia dei case-study (sono stati analizzati sei gruppi bancari italiani). L'analisi delle esperienze aziendali è stata guidata da un costrutto logico parzialmente originale elaborato dal team di ricerca: il sistema di gestione dei costi, le cui variabili di contesto e le cui componenti sono rappresentate nella figura 1.

Le *determinanti* alla base dell'accresciuta attenzione ai costi delle nostre banche sono più d'una. Innanzitutto vi è l'aumentata pressione, esercitata da un azionariato ormai prevalentemente privato e *profit oriented*, sulla generazione di risultato economico. Inoltre occorre considerare il gap di *cost efficiency* rispetto ai competitor esteri che, seppur in via di riassorbimento, continua a sussistere. Sta anche cambiando la formula di economicità: le attività di servizio crescono rispetto a quelle di intermediazione creditizia e ciò comporta uno spostamento dai costi finanziari a quelli non finanziari. Di pari passo vi è anche un cambiamento della formula strategica, caratterizzata da intensi processi di crescita e diversificazione delle nostre banche; per governare in maniera efficace tali processi, occorre possedere una conoscenza adeguata di costi e redditività per linea di business, prodotto, segmento di clientela, unità operativa. Anche la formula organizzativa è mutata: i nuovi assetti macro-organizzativi *multispecialist* che si vanno affermando nei nostri gruppi possono funzionare correttamente solo in presenza di equi sistemi di tariffazione



Figura 1: Il sistema di gestione dei costi

interdivisionale. Inoltre si è trasformata anche la funzione di costo a causa della crescita di importanza dei fattori produttivi non finanziari rispetto a quelli finanziari, degli input intangibili rispetto a quelli tangibili, dei costi fissi rispetto a quelli variabili, dei costi di tecnologia rispetto a quelli del personale.

Dal "cost cutting" al "cost efficiency"

Gli obiettivi del sistema vanno inquadrati in un'ottica non tanto di riduzione dei costi, quanto piuttosto di massimizzazione delle loro performance; cost efficiency dunque e non cost cutting; questo proprio perché la prospettiva adottata nell'affrontare il problema dei costi è di natura sistemica e di respiro strategico. La *struttura organizzativa* del sistema è profondamente cambiata ed è diventata la principale leva di intervento per migliorare la posizione di costo. Le modalità di *classificazione dei costi* adottate dalle banche sono molteplici e variano a seconda delle finalità dell'analisi (Figura 2). Anche la *misurazione dei costi* assume forme molteplici e si avvale di diversi criteri e strumenti, a seconda degli scopi per cui è effettuata. Rientrano in questo quadro l'attribuzione dei costi indiretti alle combinazioni organizzative e di mercato (cost allocation) per misurare le performance, il monitoraggio dell'andamento sia dei costi rispetto alle previsioni (controllo del budget di spesa) sia degli specifici interventi/progetti per incrementare l'efficienza; il controllo e la gestione dei processi; il confronto, a parità di attività, tra diverse strutture di costo (benchmarking).

Tra le forme sopra indicate, la prima è di gran lunga la più importante: i gruppi hanno



introdotto tecniche sofisticate per calcolare i costi delle Service Unit e poterli imputare correttamente alle Business Unit utilizzatrici dei servizi interni.

Marco Di Antonio, Università di Genova e SDA Bocconi

| | |
|---|---|
| Programmazione/budget | Grado di discrezionalità, valenza strategica: spese correnti versus spese per progetti di investimento, spese correnti vs spese discrezionali |
| Misurazione della performance | Afferenza del costo, "specialità" del fattore produttivo: costi diretti vs costi indiretti |
| Valutazione manageriale | Grado di governabilità del costo: costi controllabili vs costi non controllabili |
| Scelte di sourcing (strategie di acquisto, scelte di outsourcing) | Afferenza costi allo stesso bene: total cost of ownership; grado di strategicità del costo |
| Selezione degli interventi di efficientamento | Grado di governabilità/facilità di implementazione, impatto strategico, potenziale di risparmio |
| Ottimizzazione dei costi | Interdipendenza tra costi, loro afferenza a un processo o a una finalità comune (es., "i costi per la sicurezza") |

Figura 2: Finalità dell'analisi e criteri di classificazione dei costi

Si sono usate metodologie basate su una approfondita analisi dei prodotti erogati e dei processi svolti dalle unità centrali di servizio, ispirate alla logica delle attività (activity-based costing). Tuttavia tali tecniche, ormai diffuse a livello "alto" e interdivisionale, stentano ancora a penetrare profondamente nell'organizzazione, verso i diversi prodotti, i singoli clienti, le varie unità commerciali (filiali e gestori).

Scelte strategiche e organizzative

Per quel che concerne gli strumenti e le logiche di gestione dei costi, si è utilizzato come schema di classificazione e interpretazione quello presentato nella Figura 3.

Alla luce di tale modello, **non vi è dubbio che il ragguardevole miglioramento della posizione di costo conseguito negli ultimi anni dalle nostre banche sia da attribuire all'utilizzo delle leve strategica e organizzativa più che di quella operativa.** Gli interventi hanno avuto natura strutturale, hanno prodotto effetti durevoli, sono stati selezionati e adottati con una prospettiva ampia e strategica (miglioramento dei profitti), anziché riduttiva e tattica (minimizzazione dei costi).

Particolarmente rilevante è stato il ricorso alla *leva organizzativa*, che si è espresso secondo diverse forme: *accentramento a livello di gruppo dei servizi e dei processi; integrazione, maggior coordinamento e standardizzazione dei processi;*

riprogettazione dei processi, spesso attuata con una forte immissione di tecnologia; *istituzione di nuove funzioni specializzate* nella misurazione e nel governo dei costi: in particolare Cost Management, Cost Control, Centro Acquisti. Il Cost Management, funzione pivot del sistema di gestione dei costi, ha il presidio unitario e coordinato degli interventi di miglioramento strutturale della performance di costo, anche se limitatamente al caso delle spese amministrative. È un'unità dedicata, che produce innovazione propria e stimola quella di tutte le unità organizzative, al fine di individuare le migliori soluzioni di ottimizzazione, è un motore di innovazione, un centro di progettualità, un nodo di stimolo e coordinamento. I compiti che riveste nelle banche che l'hanno introdotta (4 su 6) sono molto simili. Variano invece il grado di strategicità e l'efficacia degli interventi. Dal primo punto di vista, occorre guardare al commitment della direzione, al volume di risorse impegnate, alla collocazione nell'organigramma. Quanto all'efficacia dell'operato, essa deriva non solo dal grado di strategicità riconosciuto alla funzione ma anche da altri fattori: la qualità e la competenza del personale, il livello di avanzamento tecnico degli strumenti utilizzati, l'anzianità aziendale, i risultati prodotti, lo stile di azione e in particolare la capacità di coinvolgere e influenzare, per via non gerarchica, le unità organizzative destinatarie degli interventi mirati a incrementare l'efficienza.



Figura 3: Leve e finalità di gestione dei costi

Oggi e domani

La ricerca permette di trarre alcune conclusioni:

- **le banche italiane hanno seguito un approccio ai costi di natura strategica, più che tattico-operativa, ricorrendo a reali azioni di miglioramento dell'efficienza strutturale**, più che a tagli di costo di natura contingente e di breve respiro;

- per governare in modo più razionale e sistematico la performance di costo, le banche hanno adottato soluzioni in larga parte comuni, quanto a politiche, assetti organizzativi, strumenti utilizzati;
- le differenze riscontrate riguardano, più che il modello cui ci si ispira, i suoi tempi di introduzione, la sequenza di sviluppo, l'intensità di applicazione, il grado di avanzamento degli strumenti

utilizzati; tali differenze vanno ricondotte a fattori di contingenza quali la natura dell'azionariato, il grado di priorità accordato dal vertice al governo dei costi, il grado di localismo, le dimensioni, il livello di diversificazione e di internazionalizzazione delle banche;

- sotto il profilo evolutivo, è possibile prevedere per il futuro che all'utilizzo delle leve di natura strategica e organizzativa si affianchi un maggior ricorso a quelle di tipo operativo;
- **si può altresì prevedere un maggior uso delle tecniche innovative di cost measurement e cost allocation: modelli integrati di misurazione della performance (del tipo Balanced Scorecard), misurazione dei processi, più diffuso utilizzo dell'Activity-based costing, analisi più esplicita e strutturata degli impatti sul posizionamento competitivo conseguenti agli interventi di miglioramento dell'efficienza (strategic cost management).** ■