

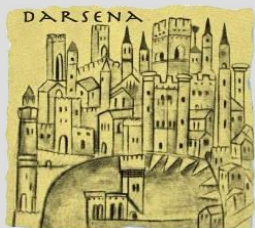
COST GOVERNANCE IN BANCA:

*alcune riflessioni su sfide,
tendenze, principi e strumenti di
intervento*

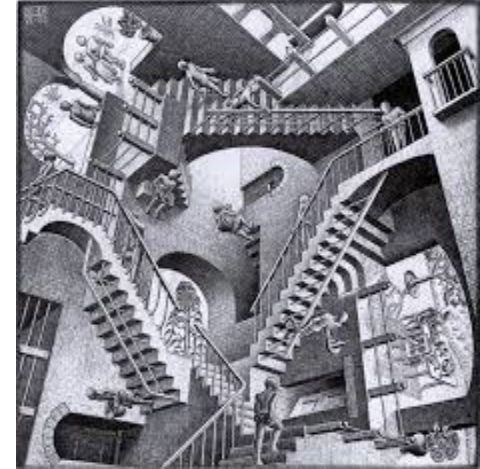
Marco Di Antonio,
Università di Genova,
Convegno ABI Costi&Business,
23 ottobre 2014

AGENDA

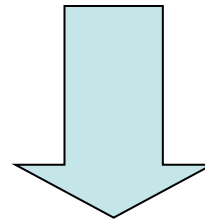
- Il cambiamento di paradigma
- Sfide: alcuni driver di cambiamento (e i rischi connessi)
- Risposte: interrogativi sui modelli di business
- Risposte: principi di cost governance
- Risposte: leve e strumenti di cost governance (cenni)



IL CAMBIAMENTO



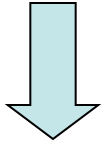
Aumento di complessità di gestione dei costi



Necessità di migliorare la conoscenza dei costi



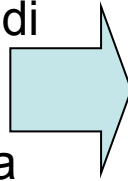
Migliorare la conoscenza dei costi



IL MODELLO CLASSICO

OBIETTIVI

- Massimizzazione del profitto
- Ottimizzazione della funzione di produzione
- Massimizzazione dell'efficienza



COSTO:

quantità x prezzo

CONDIZIONI DI EQUILIBRIO:

$$C_{mg} = R_{mg}$$

LA “NUOVA” COMPLESSITA’

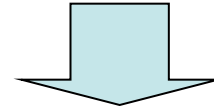
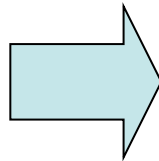
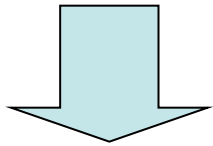
- Minore standardizzazione dell'input:
Talenti o FTE ? Fornitori Tier 1 e Tier 2
- Crescenti aspettative del personale (importanza della motivazione)
- Importanza della qualità dell'output (efficacia) oltre che del suo costo (efficienza)
- Innovazione tecnologica e cambiamento dei processi produttivi
- Logiche di alleanza con i fornitori dei fattori produttivi (modelli collaborativi/a rete; orientamenti stakeholder)



Alcuni «costi» sono così importanti che diventano asset

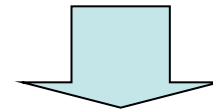
Complessità e connessa esigenza di affinare l'analisi: esistono costi e costi...

- Costi diretti vs costi indiretti
- Costi variabili vs costi fissi
- Costi per natura
- Oneri retributivi vs costi di formazione
- Costi di manutenzione vs costi di sviluppo
- Costi di acquisizione del cliente vs costi di servizio al cliente (costi di istruttoria vs costi di erogazione del prestito)
- Costi per gestione errori vs costi per erogazione prodotti



- ***Classificazioni basate sulla natura del costo o sulle sue caratteristiche tecnico-produttive***

- *Costi per il presente vs costi per il futuro*
- *Costi strategici vs costi non strategici*
- *Costi della qualità vs costi della non qualità*
- *Remunerazione di fattori produttivi strategici (stakeholder) vs remunerazione di fattori non strategici*



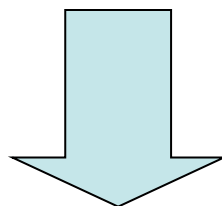
- ***Classificazioni basate sul «ruolo strategico» dei costi***

Fino al massimo di complessità che caratterizza la banca (costi finanziari)...

- Il depositante è un fornitore o un cliente ?
- Il deposito è un fattore produttivo o un prodotto ?
- Il deposito genera costi (interessi passivi) o ricavi (margini) ?

EFFETTI

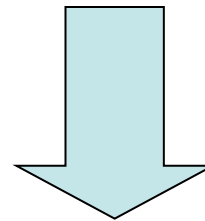
AUMENTO DELLA COMPLESSITA' DEI COSTI
+
INADEGUATEZZA DELLE CONOSCENZE
+
AUMENTO DI COMPETITIVITA' DEI MERCATI



- Aumento dei rischi dovuti a una errata analisi e gestione dei costi
 - Aumento dei rischi dovuti a una gestione dei costi indifferenziata, isolata, tecnico-tattica invece che strategica
- Crescente divaricazione tra obiettivi di breve (gestione tattica) e obiettivi di lungo (gestione strategica)

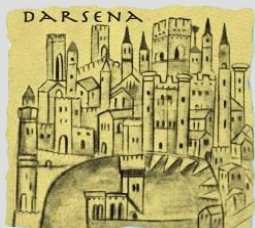
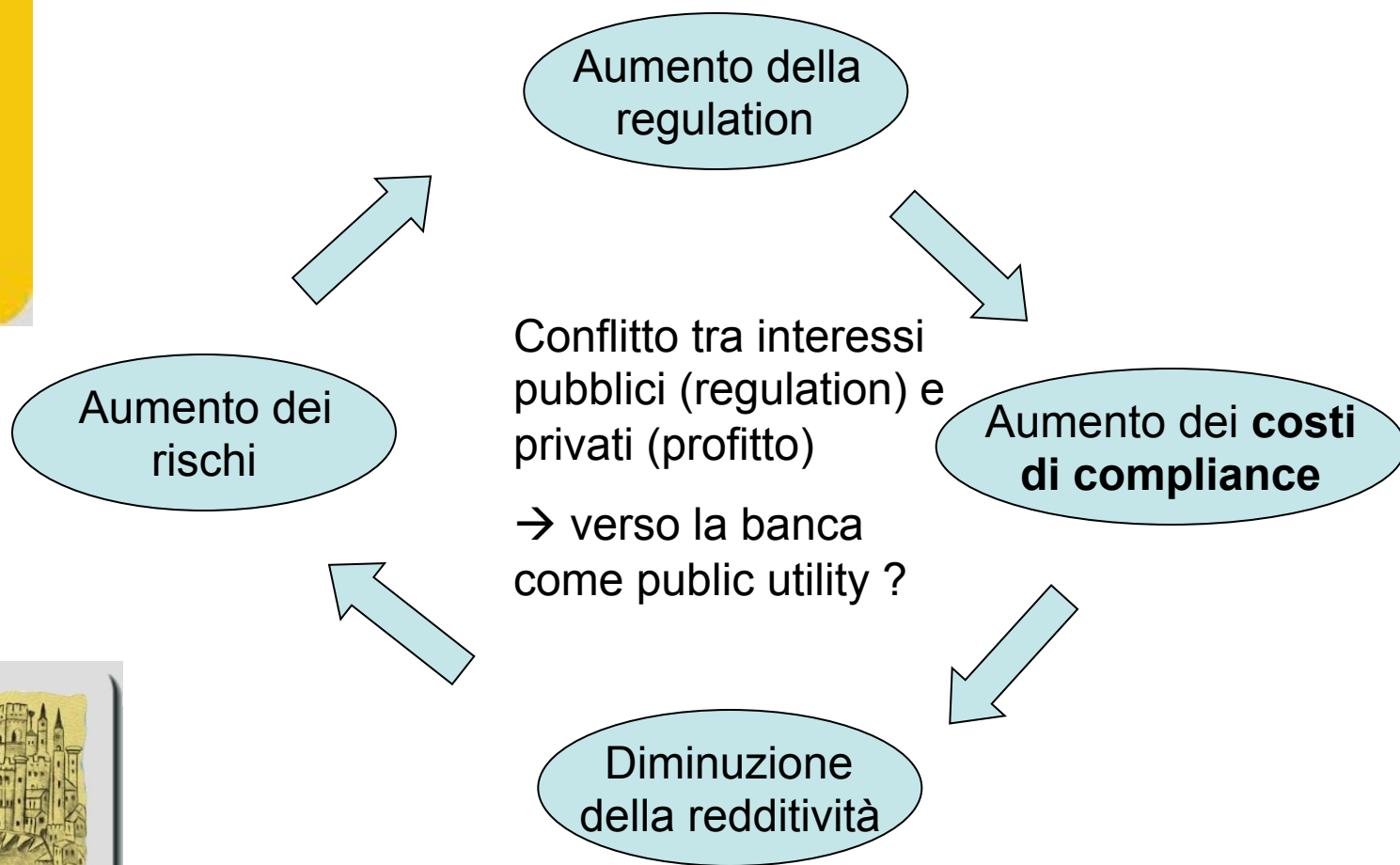
UN NUOVO PARADIGMA DI GESTIONE DEI COSTI

Necessità di gestire:

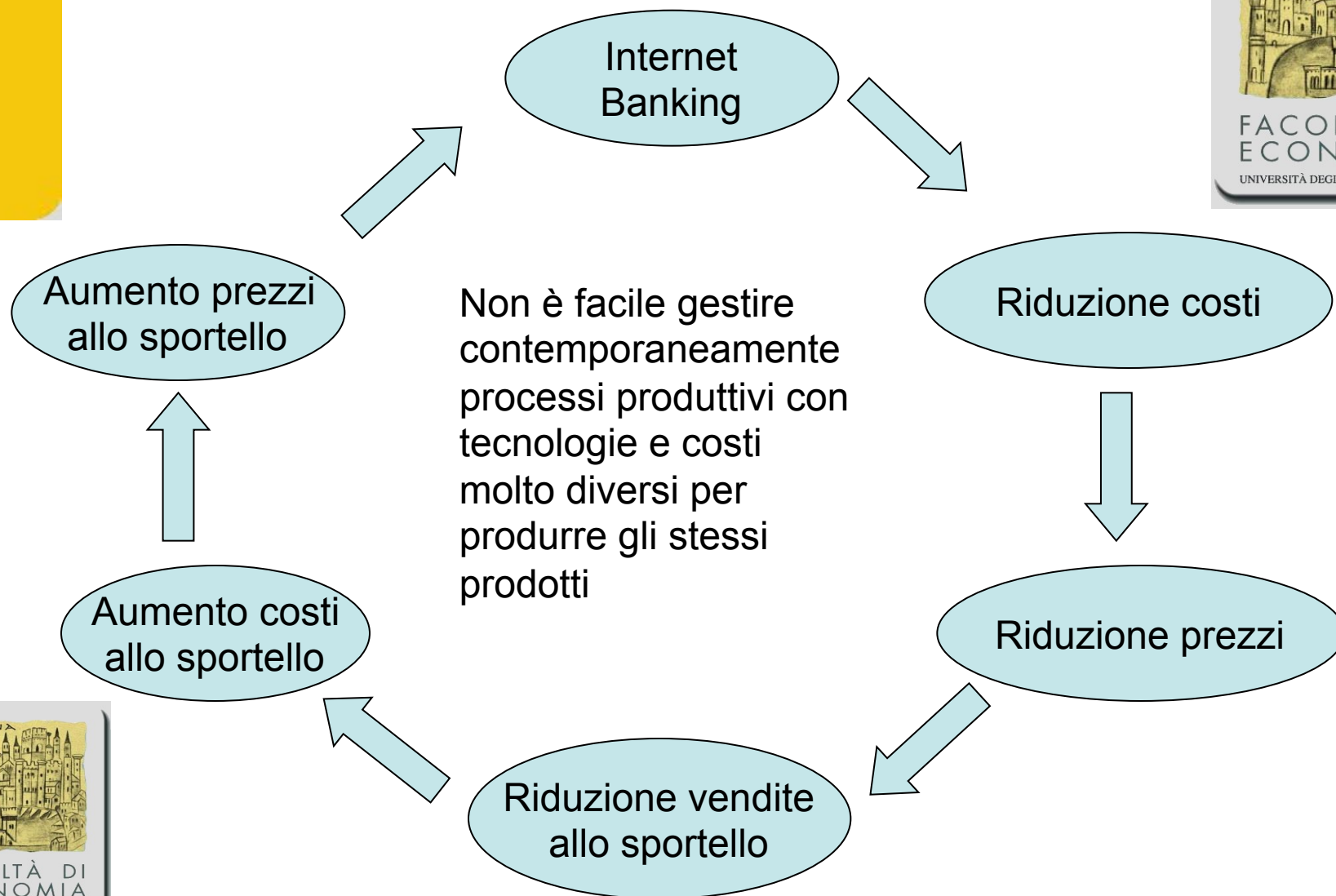


- La **diversità** dei fattori produttivi (visione differenziata)
- Le **interrelazioni** tra costi e tra costi e output (visione olistica)
- L'andamento dei costi di **lungo periodo** (visione strategica)

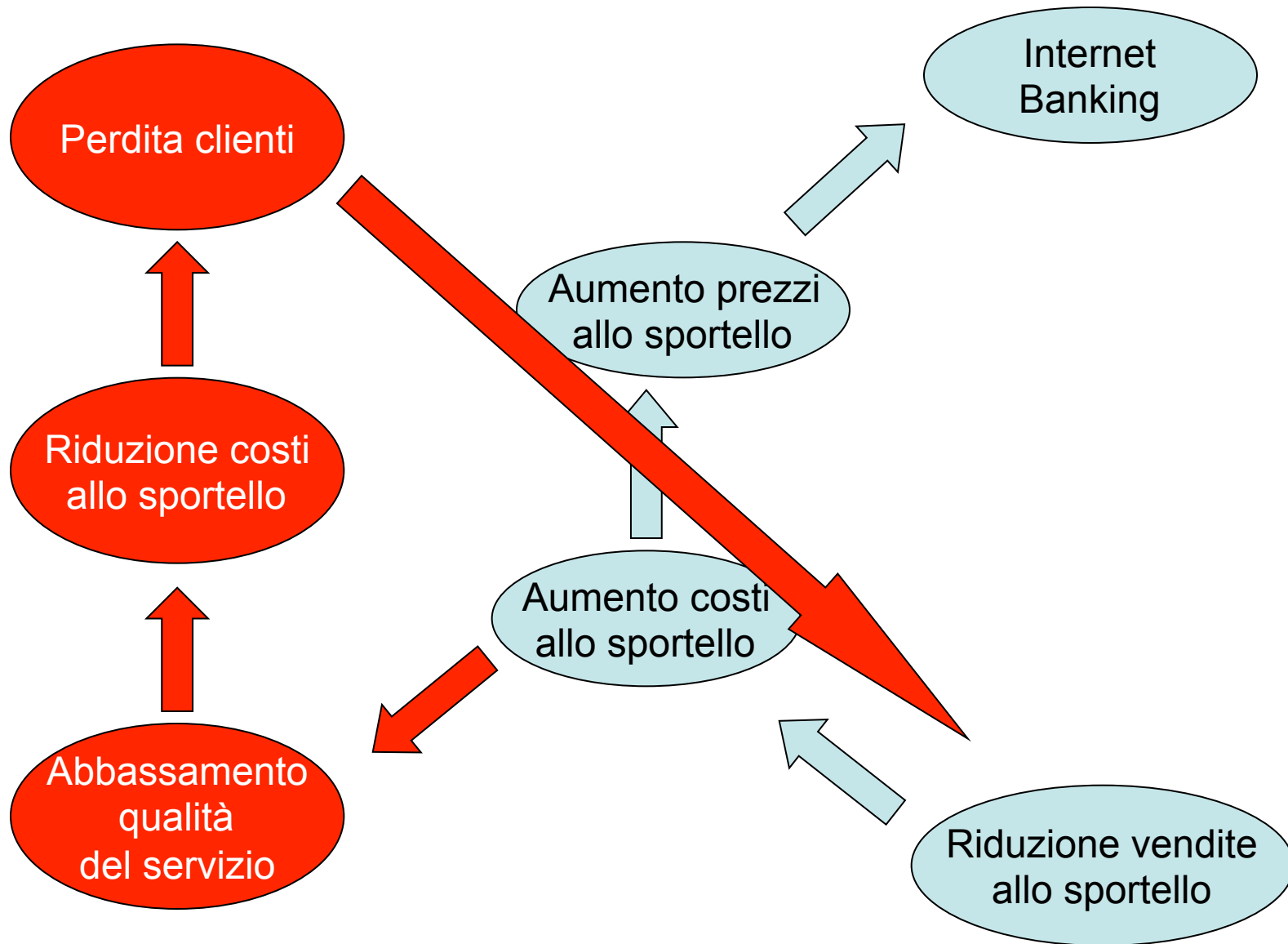
LE SFIDE: la sfida della *compliance* e la “trappola della regulation”



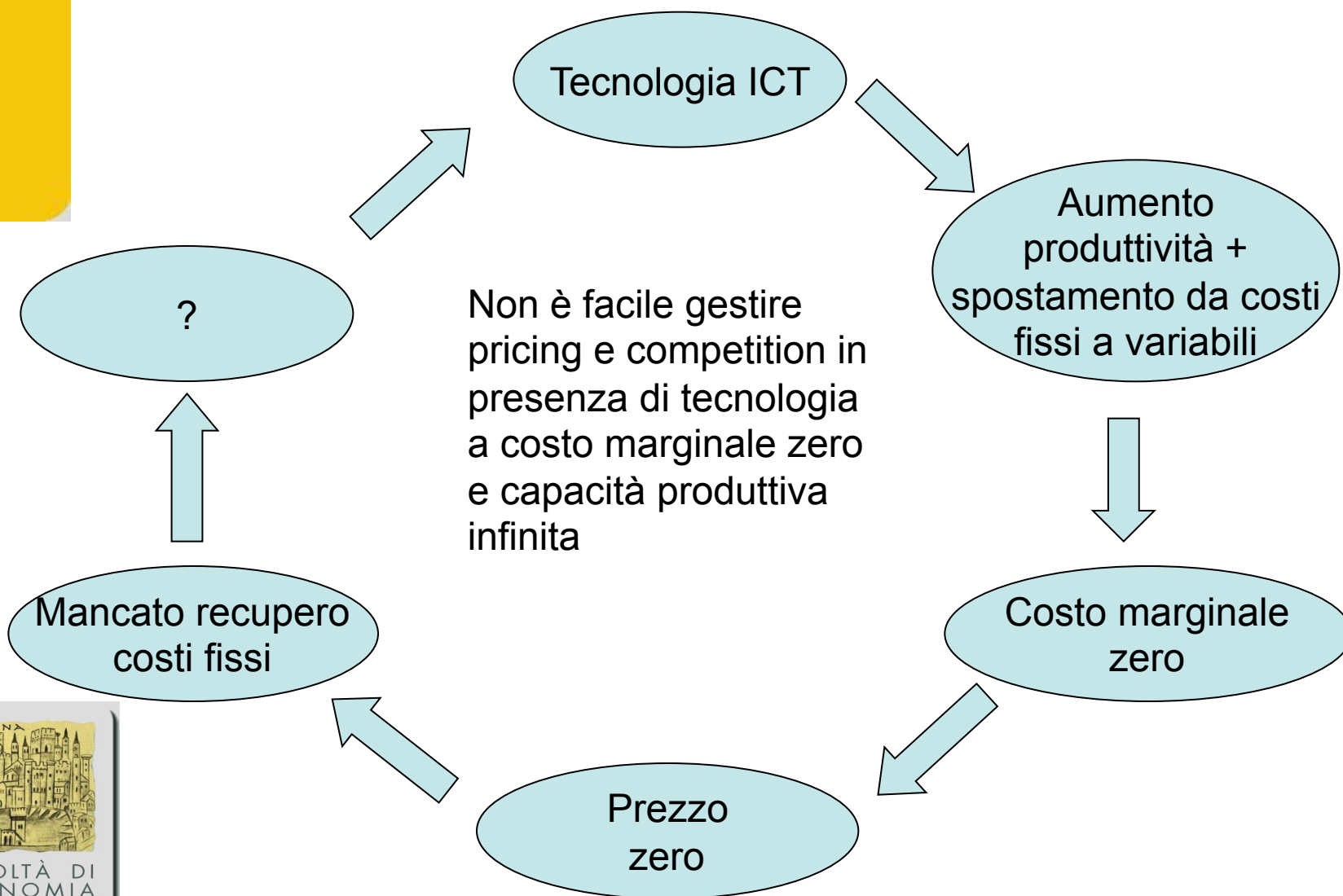
LE SFIDE: la sfida della *tecnologia* e la “trappola della multicanalità”



Sfuggire alla “trappola della multicanalità” per cadere nella “trappola della qualità”



LE SFIDE: la sfida della *tecnologia* e la “trappola del costo marginale” (*la costless society*)

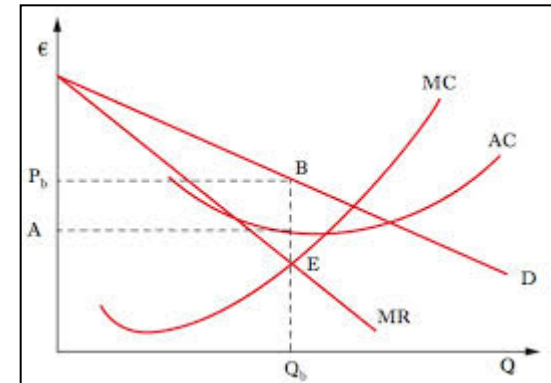


TECNOLOGIA, COSTI FISSI, COSTI MARGINALI

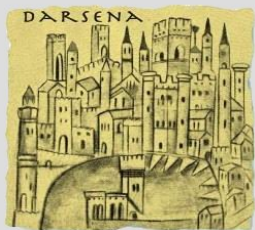
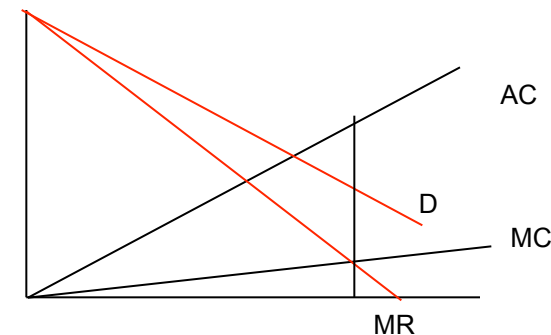


Costo marginale < Costo medio

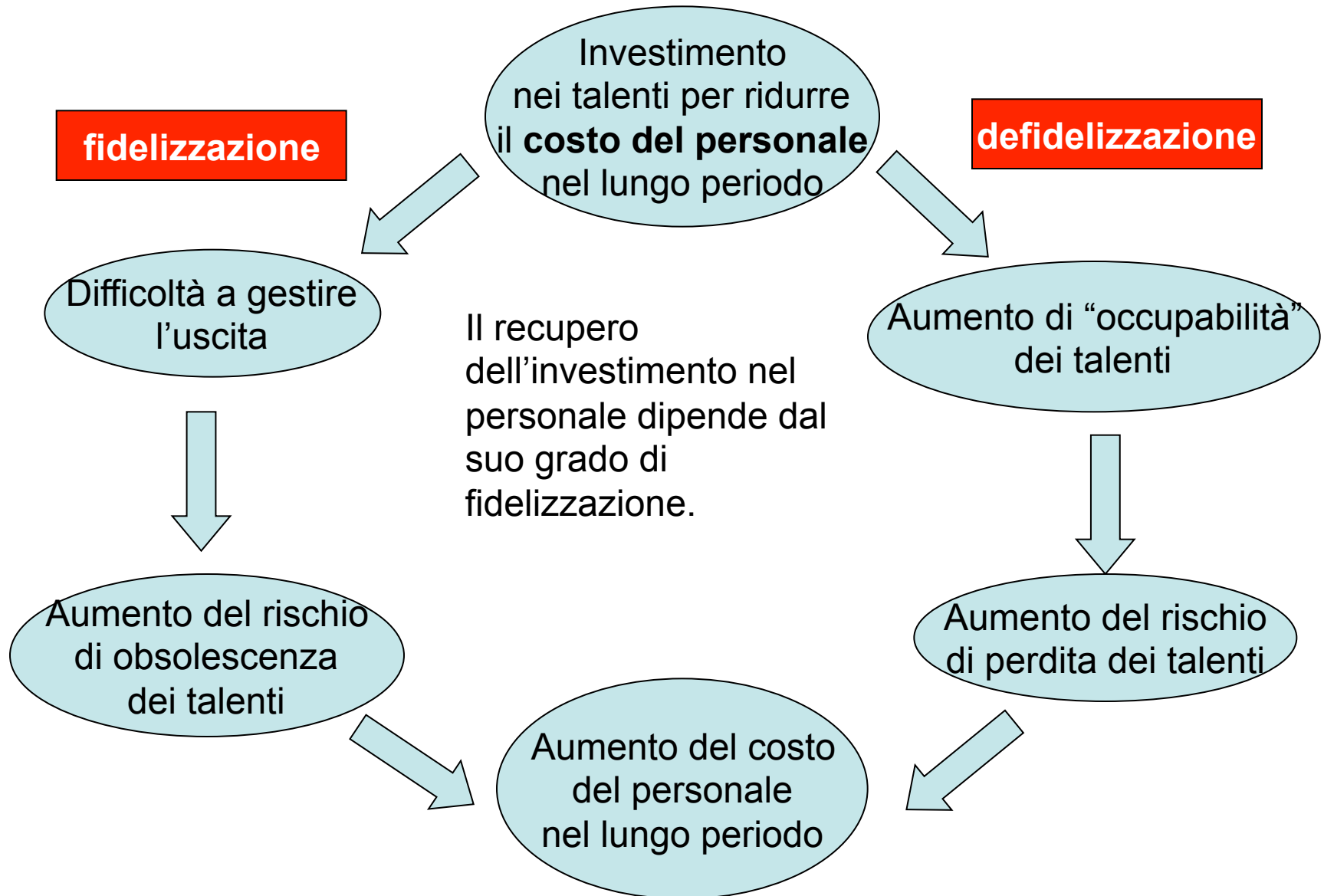
Da così



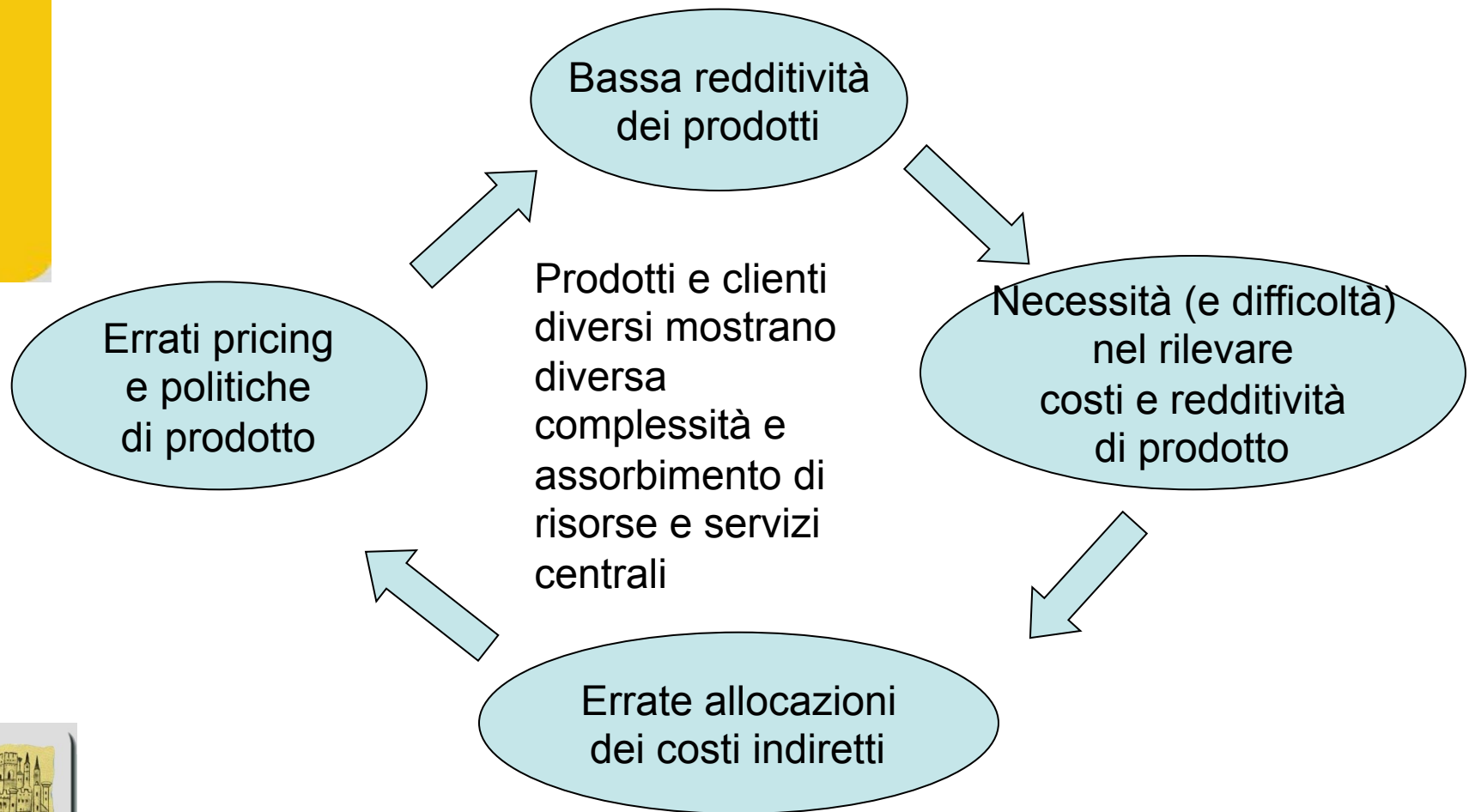
A così



LE SFIDE: la sfida del *personale* e la “trappola dei talenti”



Un problema di accounting: la sfida della competitività e la “trappola del costo medio”

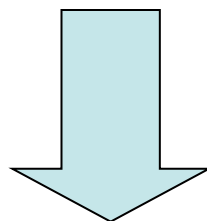


LE RISPOSTE: impatti sui modelli di business

- Banca low cost - un modello più efficiente, ma specializzato ALTA IMPORTANZA del costo come leva competitiva; → *cost competition frontale*
- Banca locale – un modello meno efficiente, ma diverso; BASSA IMPORTANZA del costo come leva competitiva → *cost competition elusiva*
- Grande banca globale e diversificata - un modello meno efficiente, ma grande; MEDIA IMPORTANZA del costo come leva competitiva → *cost competition dimensionale*

LE RISPOSTE: nuovi principi di gestione dei costi

Necessità di gestire:



- La **diversità** dei fattori produttivi (visione differenziata)
- Le **interrelazioni** tra costi e tra costi e output (visione olistica)
- L'andamento di **lungo periodo** (visione strategica)

INTERRELAZIONI

I costi vanno gestiti non in modo isolato e separato, ma tenendo conto delle loro interrelazioni:

- **Interrelazioni temporali:** progettazione (analisi fabbisogni), costi di acquisto, di impiego, di manutenzione, di sostituzione → *TCO*
- **Interrelazioni tra costi** (es. effetti sostituzione e complementarità) → *visione per processi*
- **Interrelazioni tra costi e output** (es. efficienza) → *visione per processi*
- **Interrelazioni organizzative**, dovute alla frammentazione/specializzazione organizzativa, cioè al fatto che le diverse fasi temporali, le voci di costo, gli input e gli output sono gestiti da unità organizzative diverse → *responsabilità unitaria*

IL TOTAL COST OF OWNERSHIP

PRE-TRANSACTION C.	TRANSACTION COSTS	POST-TRANSACTION C
Identificazione fabbis.	Prezzo	Difetti in produzione
Scouting dei fornitori	Preparazione e invio della richiesta di offerta	Difetti sul prodotto finito
Screening dei fornitori	Analisi/valutazione offerte	Difetti sul cliente
Qualificazione dei fornitori	Negoziazione/stipula contr.	Riparazione o sostituzione
Inserimento fornitore parco	Preparazione/invio ordine	Reputazione dell'azienda
Training del fornitore sulle necessità aziendali	Logistica e trasporti	Mancati ricavi per contratti non conclusi o revocati
Training dell'azienda sulle necessità del fornitore	Dazi doganali	Costi di manutenzione
	Gestione ciclo passivo	Costi di riparazione
	Ricevimento e controllo	Costi di abbandono e cambio fornitore
	Gest. non conformità e resi	19
	Azioni correttive su fornitore	

INTERRELAZIONI ORGANIZZATIVE: da cosa dipendono la produttività e il costo del personale ?

- Dall'efficacia/efficienza nel suo impiego → *Capo gerarchico*
- Dai livelli retributivi → *Relazioni sindacali*
- Dalla qualità della tecnologia di supporto → *ICT*
- Dalla qualità delle strutture e delle risorse a disposizione → *Immobili, Acquisti*
- Dalla qualità dei sistemi di assunzione, incentivazione e formazione → *Personale*
- Dalle iniziative di efficientamento dei processi previsti → *Cost Management, Organizzazione*
- Dagli strumenti di monitoraggio e analisi → *Cost Control, Controllo di gestione*
- Dal livello di attenzione al rischio (vincoli, controlli) → *Risk management, Auditing, Compliance*

GESTIONE STRATEGICA: il processo produttivo

- Come gestire le trappole (quella dei talenti per il costo del personale e quella della tecnologia per il costo di ICT) ?
- Come anticipare il cambiamento nei processi produttivi e nelle funzioni di costo ?
- Come gestire gli investimenti ?

GESTIONE STRATEGICA: i singoli costi

Pensate alla gestione del personale:



- sistemi/politiche di selezione,
- sistemi/politiche di formazione,
- sistemi/politiche di motivazione,
- politiche di fidelizzazione (o defidelizzazione)
- job rotation,
- job enrichment....

- corretta allocazione del personale;
- aumento di produttività;
- taglio di pause, sprechi, ecc.
- licenziamenti e prepensionamenti,
- rinegoziazione delle retribuzioni, ecc...

LE RISPOSTE: le macro-leve di cost governance

- Strategica
- Organizzativa
- Operativa (le tecniche)
- Culturale



LE RISPOSTE: tecniche di cost governance

E' opportuno adottare una visione multidimensionale e integrata, che utilizzi diverse prospettive:

- Natura della spesa (specialisti di costo, cost management...)
- Unità organizzativa (sistemi di misurazione della performance)
- Attività/processi (ABC, ABM, Target costing...)
- Output/cliente (analisi funzionale, customer value analysis, strategic cost management...)

Un esempio di analisi integrata (Aielli-Di Antonio, 2014)

Costi Unità organizzativa	Articolazione costi per Uffici	Articolazione costi per attività/prodotto	Costo per unità di AD (activity driver)	Cliente 1	Cliente n.	Coordina mento	Costi non imputati
Costi totali Unità Organizzativa articolati per natura	Costi totali Ufficio 1 articolati per natura	Costo attività 1	costo unità AD1	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo attività 2	costo unità AD2	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo attività 3	costo unità AD3	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo attività 4	costo unità AD4	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo coordinamento				cost coordin.	
		Eventuali costi non imputati					costi non imputati
	Costi totali Ufficio 2 articolati per natura	Costo attività 5	costo unità AD5	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo attività 6	costo unità AD6	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo attività 7	costo unità AD7	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo attività 8	costo unità AD8	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo coordinamento				cost coordin.	
		Eventuali costi non imputati					costi non imputati
	Costi totali Ufficio 3 articolati per natura	Costo attività 9	costo unità AD5	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo attività 10	costo unità AD6	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo attività 11	costo unità AD7	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo attività 12	costo unità AD8	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo attività 13	costo unità AD8	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo attività 14	costo unità AD8	costo imputato	costo imputato		quota non imput
		Costo coordinamento				cost coordin.	
		Eventuali costi non imputati					costi non imputati
Totale costi Unità Organizzativa	Totale costi degli Uffici	Totale costi delle Attività		Totale costi cliente 1	Totale costi cliente 3	Totale costi coordinament o	Totale costi non imputati
STESSO TOTALE	STESSO TOTALE	STESSO TOTALE		STESSO TOTALE			

Lo schema di riferimento: matrice unità organizzative → attività → clienti

Lo schema suggerito è utile per:

1. Ottenere una rapida verifica della «quadratura» dei dati di costo
2. Fornire una base dati ricca, flessibile e dettagliata, in grado di consentire analisi multidimensionali

