

Costi e Business 2013

La gestione efficiente ed efficace dei costi non
è più un'incognita: la nostra esperienza

A. Camisasca

La sfida del Cost Management in Banca

Costruire e far funzionare, oggi, un Sistema di Cost Management è complesso per almeno 4 ragioni:

1

I modelli organizzativi cambiano, anche per sfruttare opportunità che arrivano dalle normative

2

La missione della funzione «Cost Management» si rafforza e conseguentemente anche la pressione sui risultati

3

Le responsabilità sono diffuse tra attori diversi per competenza e collocazione organizzativa

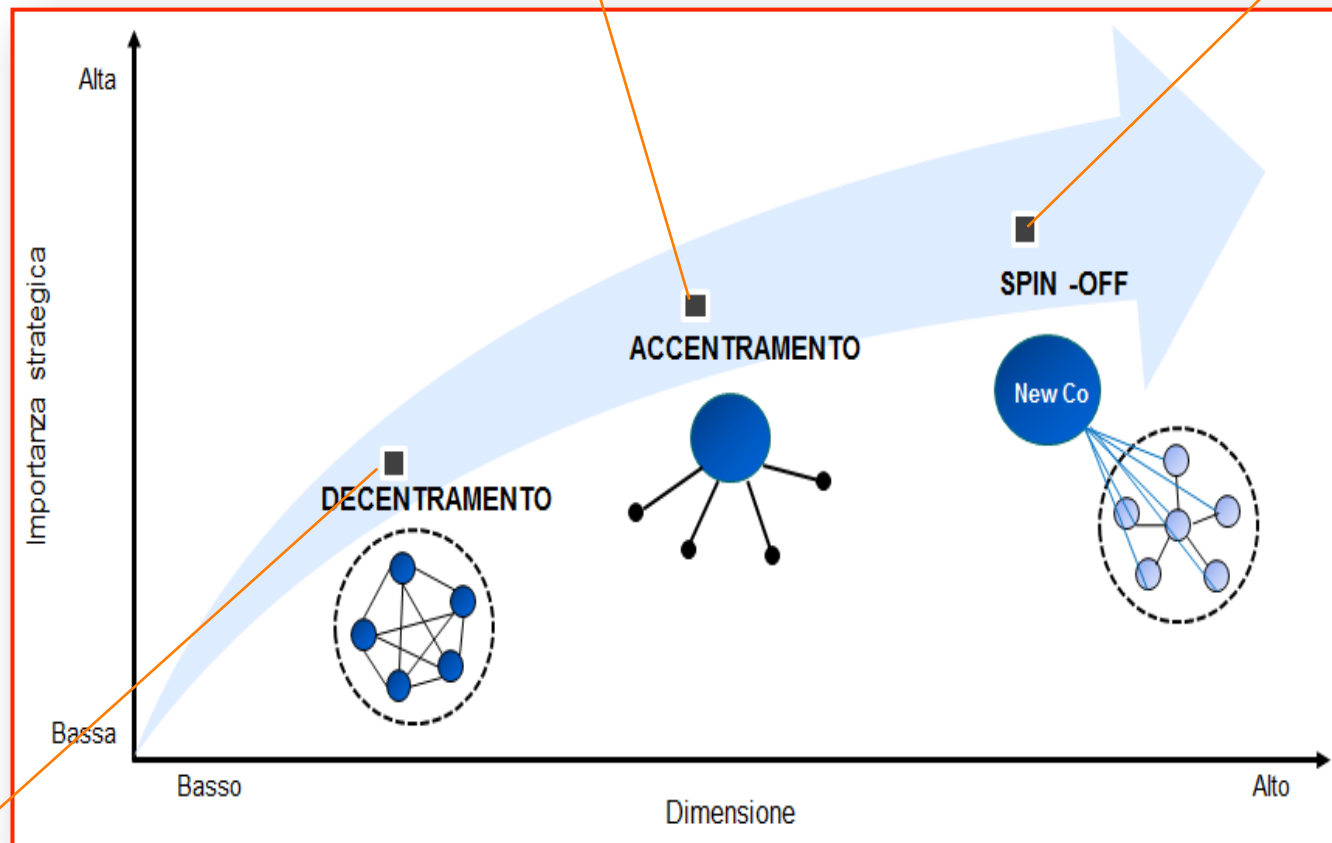
4

Gli strumenti non sono stati creati specificatamente per rispondere alle esigenze delle aziende bancarie

Il cambiamento dei Modelli Organizzativi

■ È sempre possibile accentrare?

■ Competenze? Know how?



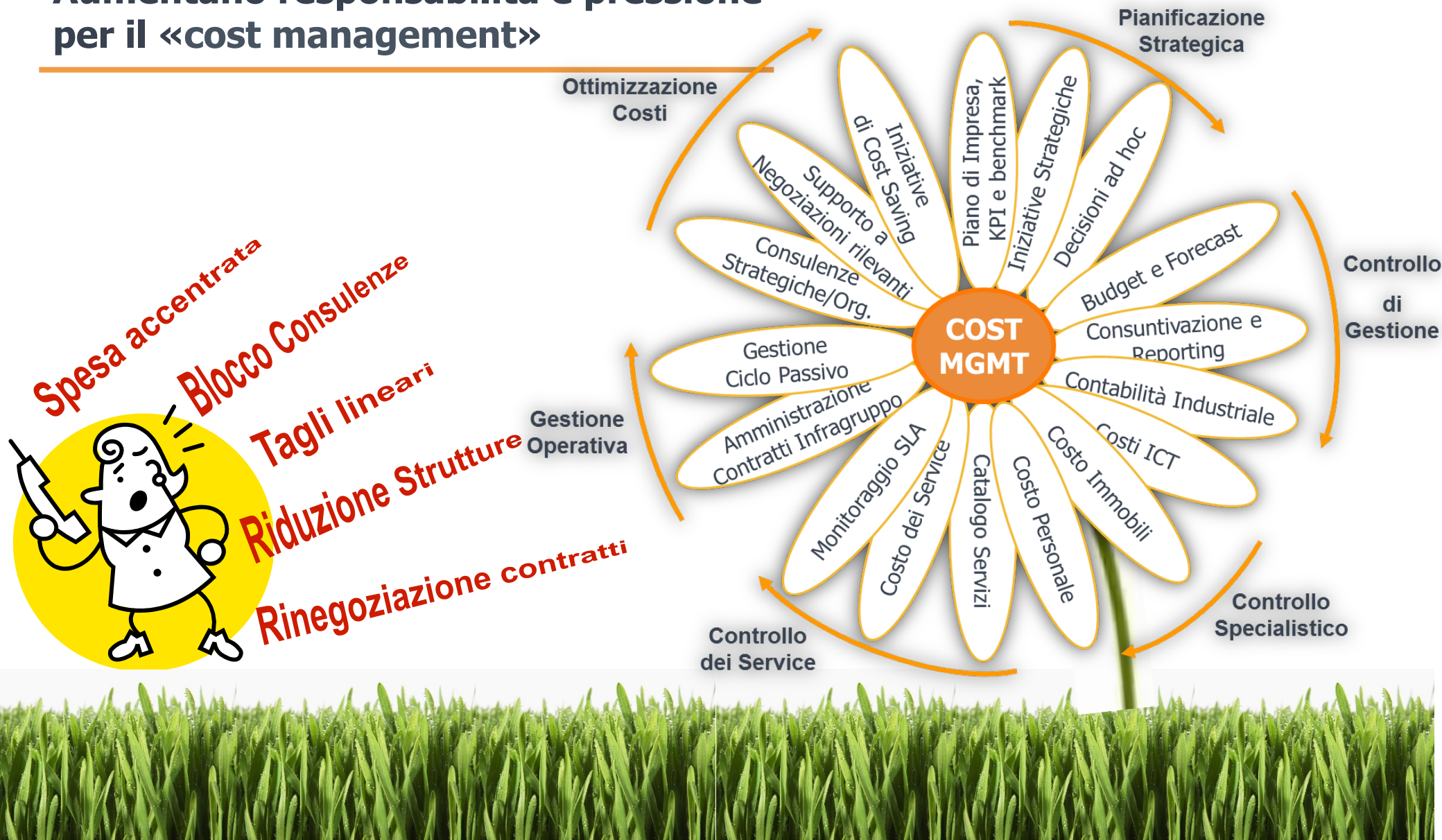
■ La gestione del consenso?

Il cambiamento dei Modelli Organizzativi

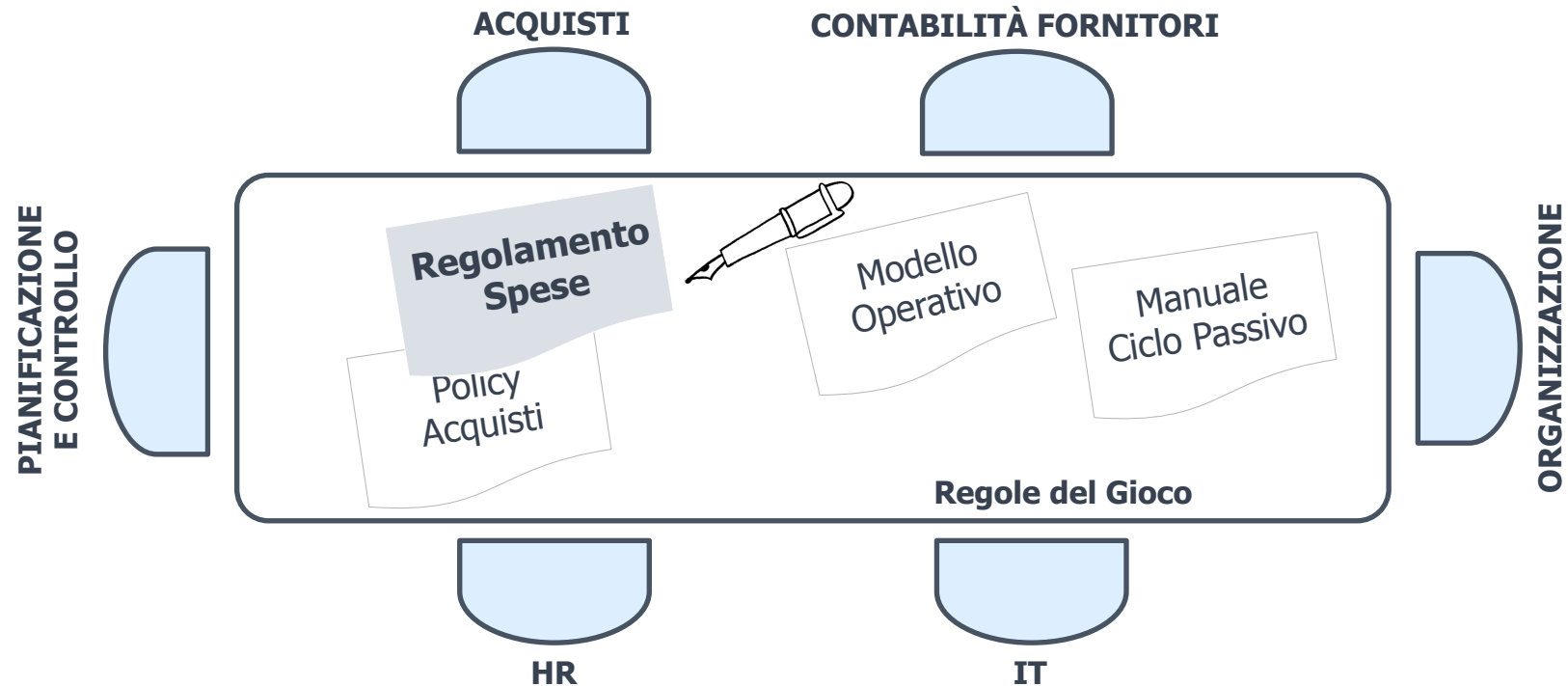
Consorzio	ICT	Back Office	Logistica Immobili	Acquisti
INTESA  SANPAOLO	✓	✓	✓	✓
UBI  Banca	✓	✓	✓	✓
 UniCredit Group	✓	✓	✓	✓
 MONTE DEI PASCHI DI SIENA BANCA DAL 1472	✓	✓	✓	
 BANCO POPOLARE GRUPPO BANCARIO	✓	✓	✓	
Deutsche Bank 	✓	✓	✓	✓

Esenzione IVA + Economie di Scala + Specializzazione

Aumentano responsabilità e pressione per il «cost management»

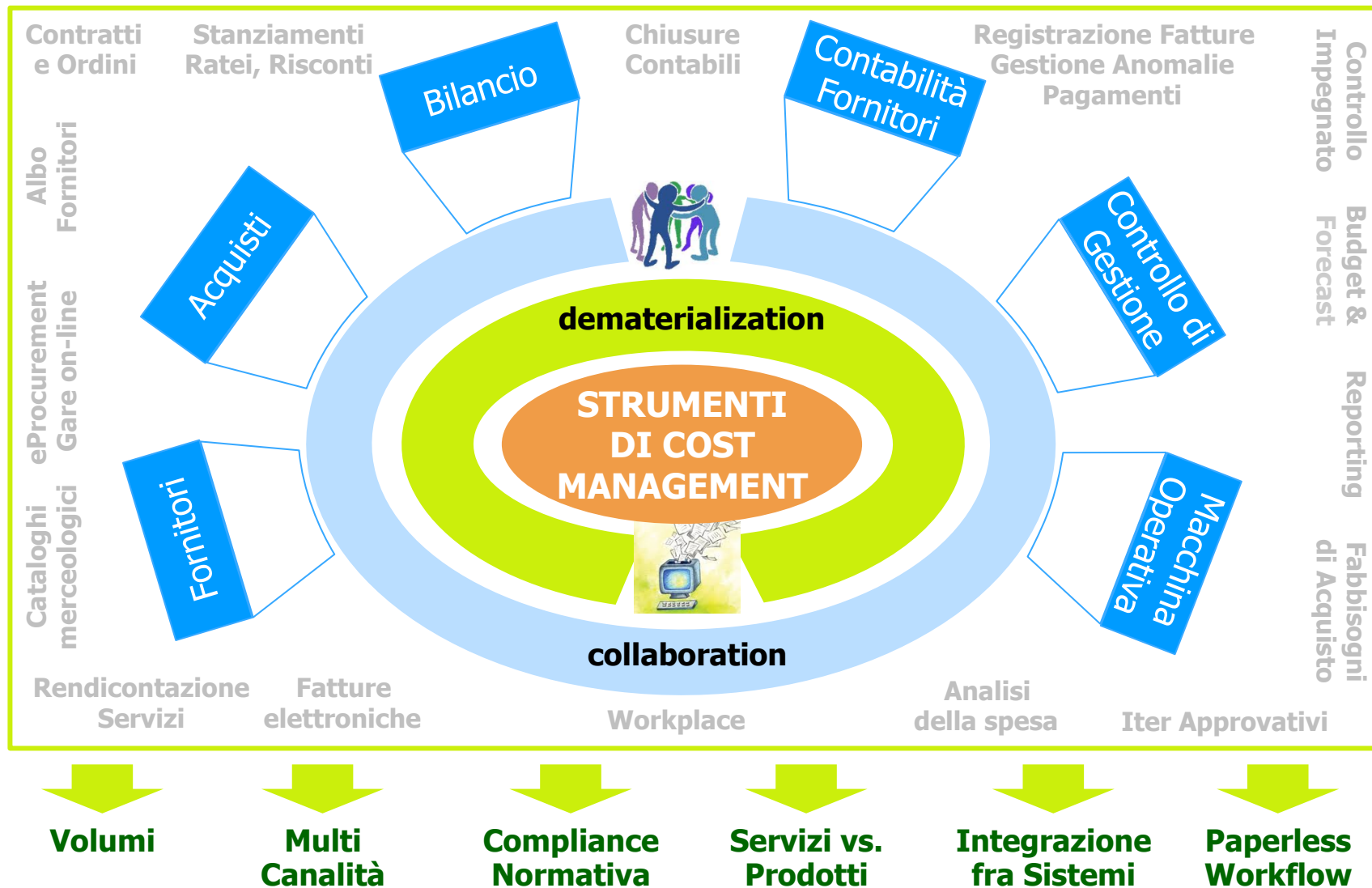


TAVOLO DEL COST MANAGEMENT



- Regole del gioco difficili da "settare"
- Obiettivo comune ma logica individuale
- Ownership del ciclo passivo quasi mai assegnata

Strumenti da disegnare per il Banking



Approccio KP

Non esistono scorciatoie...

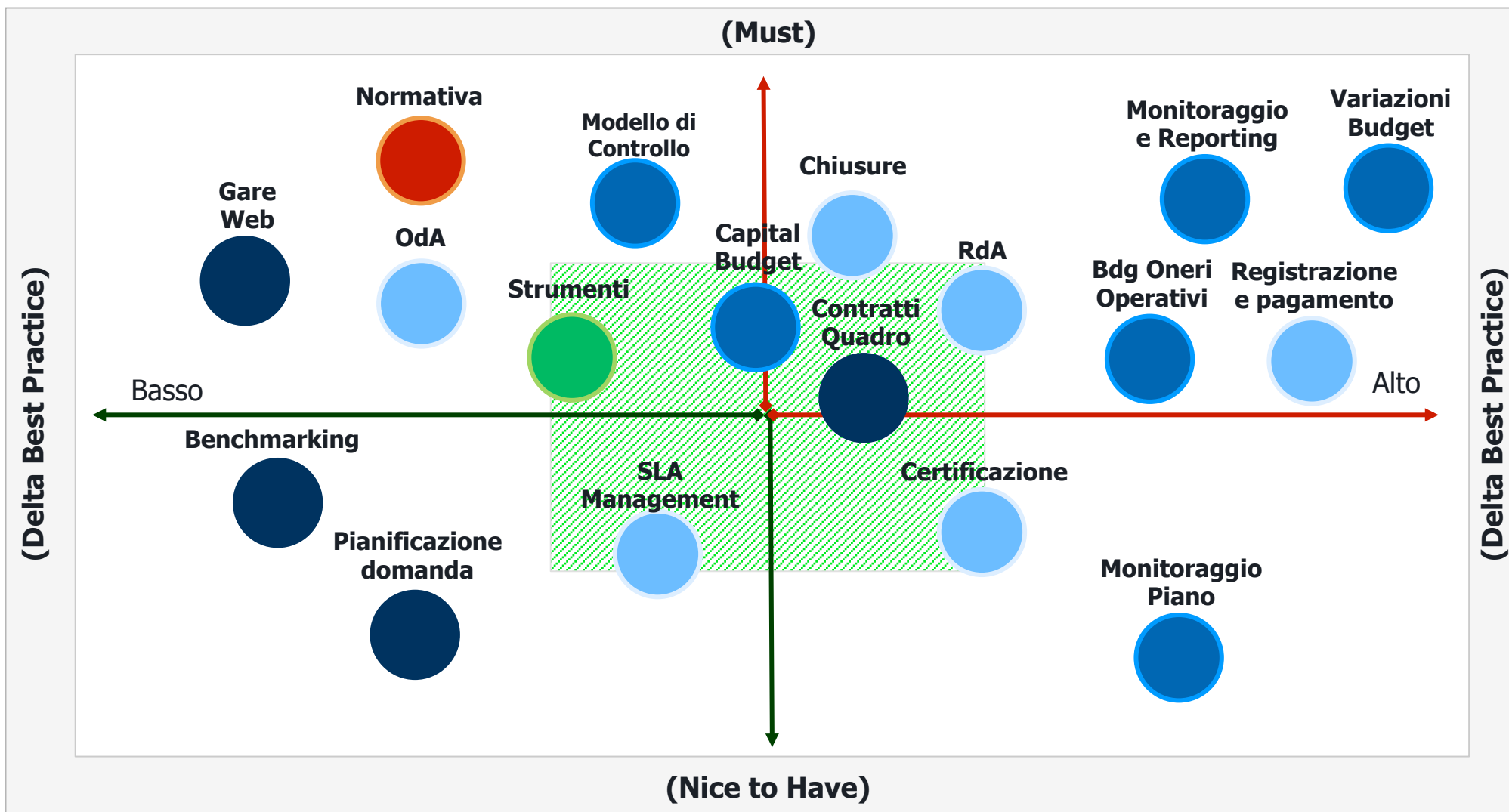
Cosa significa fare cost management



Costi & Business 2009

Stato dell'arte

Sintesi



Le linee guida del cambiamento

MODELLO ORGANIZZATIVO

- Accentramento • Poteri e Regolamento per la spesa
- Funzione Acquisti • Demand & Service Management
- Bilanciamento tra esigenze operative e di controllo

- Contratti Quadro • Pianificazione della Domanda
- Profili di spesa • Benchmarking (non contabile)
- Specializzazione Buyer • Supporto Legale • Vendor Scoring

SOURCING

PIANIFICAZIONE e CONTROLLO

- Ciclo di Controllo (Budget, Forecast, Reporting)
- Contabilità Analitica e Industriale: portare i costi dai centri di spesa al business per misurare la redditività

- Collaboration interna ed esterna (far fare al fornitore ...)
- Procedere per fasi, evitando progetti che non finiscono mai
- Dematerializzare

CICLO PASSIVO

DISEGNARE E REALIZZARE STRUMENTI INFORMATICI EFFICACI PER LA BANCA

Implementare gli strumenti in maniera efficace



1 Stimare i benefici dell'iniziativa

Realizzare la piattaforma integrata di ciclo passivo

Realizzare l'integrazione con i processi di sourcing

Misurare l'efficienza processi

Misurare la capacità negoziale

Eseguire il Post Audit

2 net **supply**
4finance

3

4

KPI

- ✓ ordini periodici emessi
- ✓ ordini spot basati su contratto
- ✓ ordini spot extra contratto
- ✓ N° fornitori
- ✓ ...

Ruoli

Tempo



Canale



Buyer



CdR



Co. Fo.



Resp.



Approver

Procurement

Qualifica
Fornitori

Tradizionale
(x/s.)

Innovativo

net **supply**
4finance

BID
MGMT

Tradizionale
(x/s.)

Tradizionale
(x/s.)

Stesura
Contratto

Gestione
Catalogo

Gestione
RdA

Gestione
Ordini

Gestione
Ordini

Entrata
servizi

Tradizionale
(x/s.)

Innovativo

net **supply**
4finance

Gestione
Fattura

Tradizionale
(x/s.)

Tradizionale
(x/s.)

KPI

- ✓ fatture ricevute annualmente
- ✓ ddt ricevuti annualmente
- ✓ ...

Execution

As
Is
To
Be

Benefici Risorse



Buyer

Tempo/ruolo risparmiato	71%
Minuti lavorati/ciclo As Is	66
Minuti lavorati/ciclo To Be	19

Benefici

✓ 420.000 €/anno

Procurement

Qualifica Fornitori	BID MGMT	Stesura Contratto	Gestione Catalogo	Gestione RdA	Gestione Ordini
+ 10%	- 4%	+ 70%	+ 30%	+ 15%	+ 15%

Gestione Ordini	Entrata servizi	Gestione Fattura
+ 10%	- 4%	+ 14%

Benefici

✓ 36.000 €/anno

Execution

Tutte    Tutti PDI Tutte le richieste Escludi esaminate

	Tipo	Pratica	Descrizione	CdR	Mittente	Data	
	PDI	1309508	Costi e Business: Aperta	ARO	A. Rossi	19 ott 21:02	
	PDI	1309487	ABI Servizi	SVA	A. Bianchi	12 giorni fa	
	PDI	1309107	[ORDINE] - Installazione e configurazione Monitor PC 32" per sale d'attesa Family Banker Office: Emesso	ESE	A. Rossi	12 giorni fa	
	PDI	1309491	ABI Servizi	A7A	A. Bianchi	12 giorni fa	
	PDI	1309470	Estensione contratto di manutenzione CTI Genesys: Aperta	CAD	A. Verdi	12 giorni fa	
	PDI	1309429	Aggiornamento Infrastruttura Blue Coat Proxy: Aperta	ESE	A. Gialli	15 giorni fa	
	PDI	1306107	Outbound FB da Back Office - Cablaggio PDL Galilei: Aperta	ESE	B. Rossi	15 giorni fa	
	PDI	1309377	offerta a corpo evoluzione sw development lifecycle: Aperta	CAD	C. Rossi	15 giorni fa	
	PDI	1309111	[ORDINE] - Evoluzioni Gestione Risorse Umane: Emesso	SVA	D. Rossi	16 giorni fa	

La spesa "on line"

net **supply** 4financePratica Ingaggio Allegati Note **Tracking**

Log Documento

Stato	Note	Utente	CDR	Data E Ora
Creazione		A. Rossi	ESE	19/07/2013 11:16
Aperta		A. Rossi	ESE	19/07/2013 11:34
Presa in carico a contratto		B. Verdi	ACQ	19/07/2013 18:18
Rilasciata dal Buyer		A. Rossi	ACQ	19/07/2013 18:22
Rilasciata da Acquisti		A. Rossi	ACQ	19/07/2013 18:35
Visto approvato		B. Verdi	ESE	23/07/2013 13:19
Visto approvato		A. Rossi	ARO	23/07/2013 13:30
Approvata da CDR	Approvazione tecnica autorizzazione via mail	A. Rossi	OSR	26/07/2013 10:23
Emesso		B. Verdi	BX1	26/07/2013 19:40
Archiviata		B. Verdi	ACQ	30/07/2013 13:36

Workflow: trasparenza del processo e degli stati delle pratiche di spesa

Ricerca		Reset									Esporta
Numero Pratica	Tipo Pratica	Identificativo Fattura	E	Data Fine	Nome Richiedente	CDR	Commessa	Descrizione	Fornitore	TOTALE	Stato Doc.
1303341	C		M620	01/11/2012 - 31/05/2013	Richiedente Per conto CDR	BX7	PPPCM - Cost Management (C)	Sistema di cost management - Realizzazione soluzione prototipale	0400010891 - KNOWLEDGE PEOPLE		In approvazione qualitativa
1200382	C	C120382	M620	26/10/2012 - 16/03/2013	Ripresa Dati	BX7	PPPCM - Cost Management (C)	Fase3 Progetto di Cost Management: supporto al budget, integr. Analisi funzionale, supporto allo start up prototipo	0400010891 - KNOWLEDGE PEOPLE		Emesso
1301696	AT	C120382	M620	01/01/2013 - 16/03/2013	Ripresa Dati	BX7	PPPCM - Cost Management (C)	Fase3 Progetto di Cost Management: supporto al budget, integr. Analisi funzionale, supporto allo start up prototipo	0400010891 - KNOWLEDGE PEOPLE		Approvata
1304753	F	1304753	M620	16/05/2013	A. Rossi	A7A	GENER - Commessa Generica (C)	Attività di Consulenza Crash Program	0400010891 - KNOWLEDGE PEOPLE		Emesso
1304755	F	1304755	M620	16/05/2013	A. Rossi	BX1	GENER - Commessa Generica (C)	Attività di Consulenza Crash Program	0400010891 - KNOWLEDGE PEOPLE		Emesso

Gestione dei Contratti: Workflow, dall'ingaggio, all'approvazione, all'attivazione

Scorecard – Bid MGMT

- Tempo medio scoring Fornitore
- N° Fornitori certificati / N° Fornitori Totale
- % di aste / gare su totale RdA (distinto per tipologia)
- Tempo medio per ottenere un offerta
- N.ro RdA a fornitore unico/RdA tot.
- Nuovi contratti/contratti rinnovati

Scorecard – Gestione Ordini

- N.ro OdA per stato
- Lead time medio di evasione OdA
- Distribuzione valore OdA
- OdA associati ad accordo quadro
- Fatturato medio per buyer per mese

Procurement

Gestione Ordini

Qualifica Fornitori



BID MGMT

Stesura Contratto



Gestione Catalogo



Gestione RdA



Gestione Ordini



Entrata servizi



Gestione Fattura



Execution

Sistema di scorecard per misurare l'efficienza di processo