



**"Cambio di marcia":  
un'opportunità e una sfida  
per il miglioramento sostenibile del cost/income**

COSTI & BUSINESS



**COSTI & BUSINESS 2013**

Roma - Scuderie di Palazzo Altieri - 22/23 ottobre

**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana

**ABI**  
EVENTI



## Un esempio emblematico

**Contesto competitivo:** mercato maturo e in difficoltà di fronte alla sfida (apparentemente tecnologica) dell'editoria digitale, modello di business tradizionale: ***un'industria ricca che si scopre povera***

**Fatturato:** 1,5 mld euro, in costante riduzione

**Risultato netto:** negativo nel 2012

**Costi operativi:** 1,3 mld euro



### Obiettivi:

- ridurre i costi di funzionamento per finanziare lo sviluppo (la sopravvivenza) e l'evoluzione del modello di business
- rivedere il modello organizzativo di headquarter e operations per migliorarne la capacità di sostegno al business

➤ **+ 100 mln € sull'EBITDA in 3 anni**



## Perchè "aggredire" i costi?

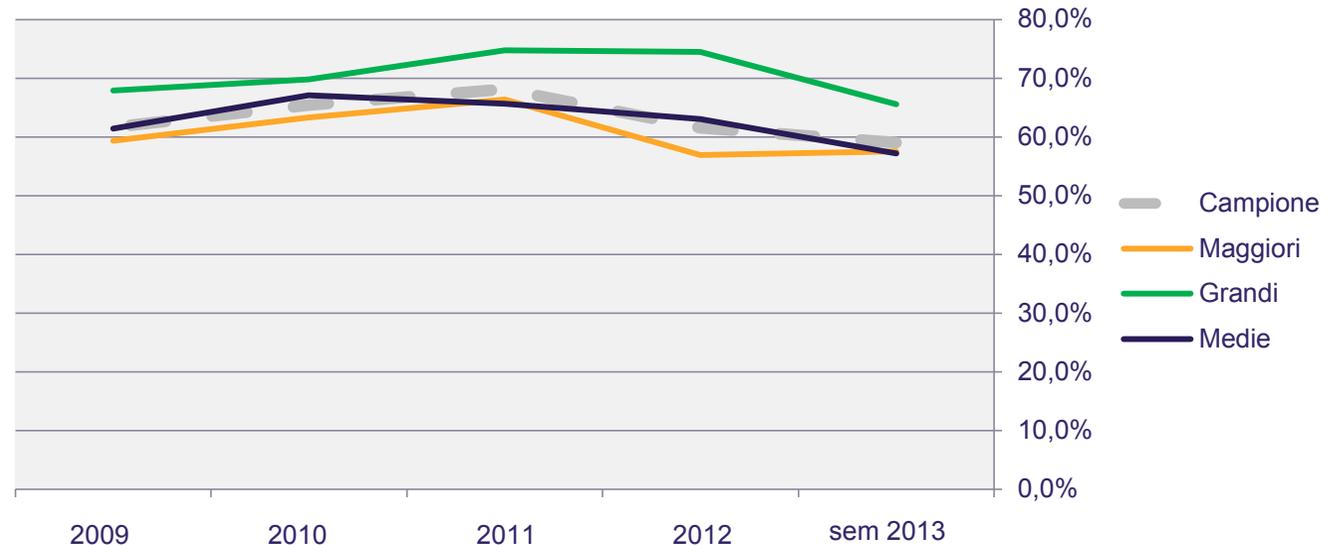
- Produce **risultati immediati**
- Rispetto ad altre leve di azione, i costi sono **meno sensibili rispetto a fattori esterni** e sono quindi meglio governabili
- L'abbattimento dei costi è **più stabile e duraturo rispetto alle azioni sul lato ricavi, peraltro difficilmente conseguibili nell'attuale contesto macroeconomico**
- **La bottom line** del conto economico è **più sensibile alle variazioni dei costi che dei volumi**
- La revisione della struttura dei costi costituisce lo stimolo per innovare e adottare modalità operative che **"creano valore"**

**Il governo dei costi è un obiettivo primario del vertice aziendale, come il controllo del rischio di credito e la remunerazione degli azionisti**



# Il C/I per diversi cluster dimensionali: un'utile momento di riflessione

## Cost/income



**Esistono punti di attenzione comuni a tutte le banche ma gli obiettivi di miglioramento del cost/income sono specifici in funzione delle caratteristiche di ogni banca**

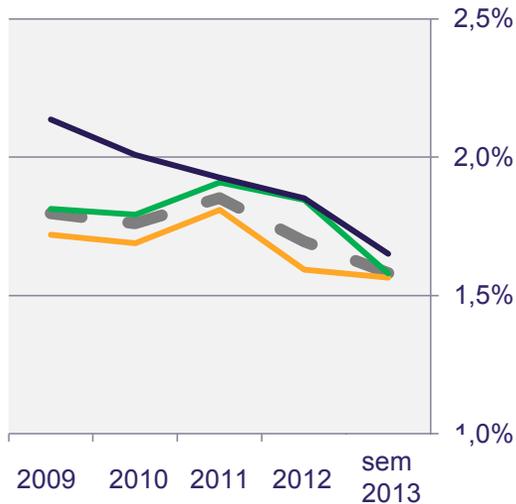
Campione pari al 75% dell'attivo consolidato del Sistema Bancario: - maggiori: attivo superiore a 500 mld €  
- grandi: attivo compreso tra 90 e 500 mld €  
- medie: attivo compreso tra 20 e 90 mld €

Fonte: Semestrali 2013 ed elaborazione SE su dati KPMG ("Analisi bilanci bancari 2012")

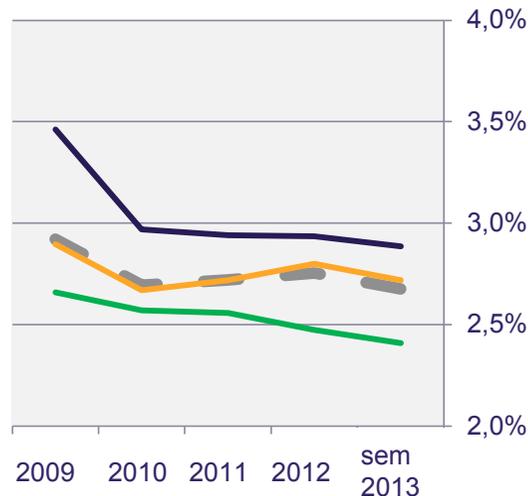


## 2 tipi di approccio seguiti negli ultimi anni: 1) costi bassi e margini bassi, 2) margini alti ma costi più sostenuti

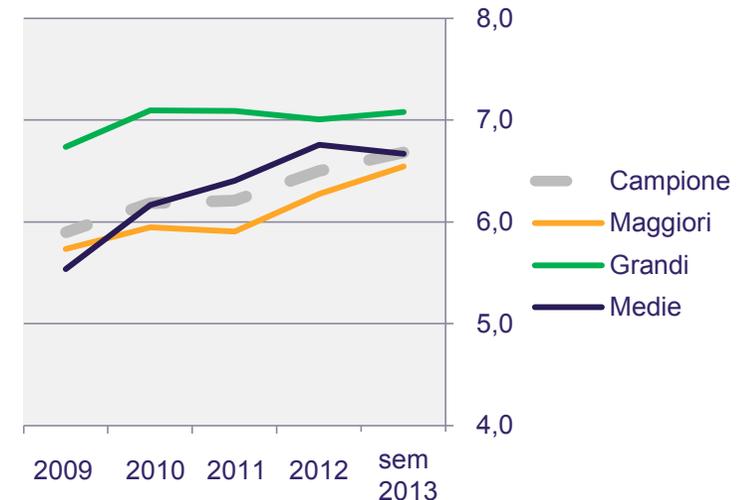
### Costi/totale attivo (proiez.)



### Marg. intermed./ tot. attivo (proiez.)



### Tot. attivo / Dip.



**Le cause delle differenze di cost/income tra i diversi cluster di banche sono differenti**

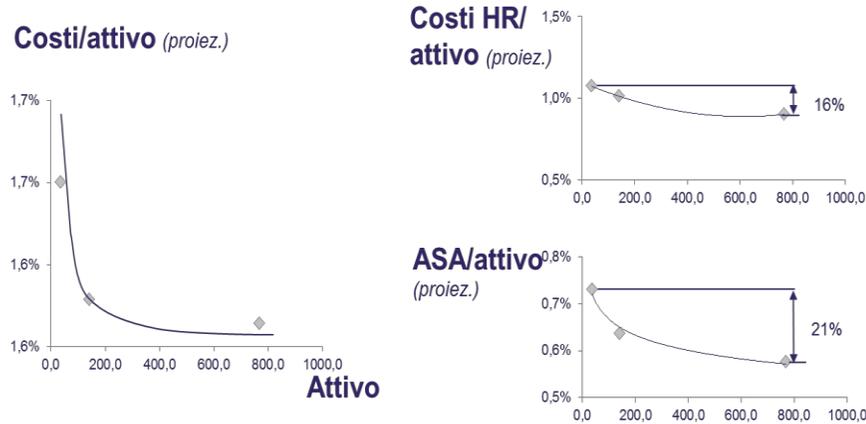
**Di conseguenza sono diverse le soluzioni per ogni banca, ferma restando la necessità comune di migliorare il cost/income**

Fonte: integrazione ed elaborazione SE su dati KPMG



# Leve agibili: economie di scala ed esternalizzazioni

## CAMPIONE (75% sistema)

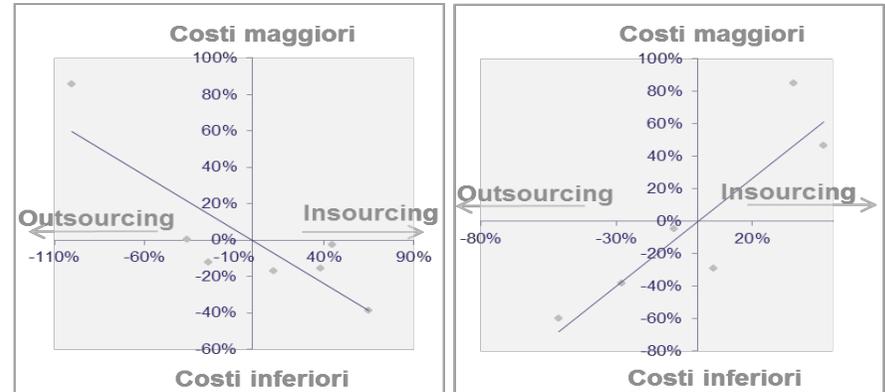


Il fattore scala consente risparmi significativi, e può essere perseguito anche tramite accordi (interbancari e non).

Le spese amministrative manifestano le economie di scala in modo più accentuato

**L'analisi delle economie di scala è un'utile chiave di lettura "storica", necessaria ma non sufficiente per la futura sostenibilità**

## CASO REALE (peer competitors)



FACILITY MANAGEMENT I  
MMOBILIARE

SPESE LEGALI

I benefici dell'outsourcing derivano da:

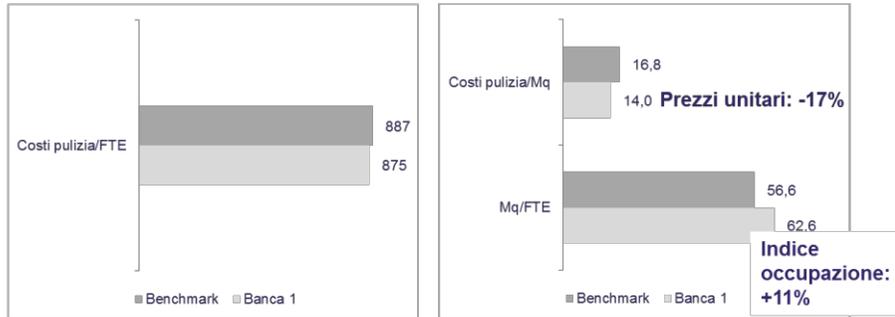
- volatilità dei volumi
- capacità di governo (e relativi costi)
- complessità del mercato di fornitura
- ricollocabilità delle risorse liberate

**L'esternalizzazione di attività richiede capacità di governo specifiche, che variano da area ad area**



# Leve agibili: riduzione dei costi di acquisto vs razionalizzazione dei consumi

## CASO REALE



La "banca 1" acquista a prezzi unitari pari a -17% rispetto al benchmark, ma ha margini di recupero del 11% sugli indici di occupazione

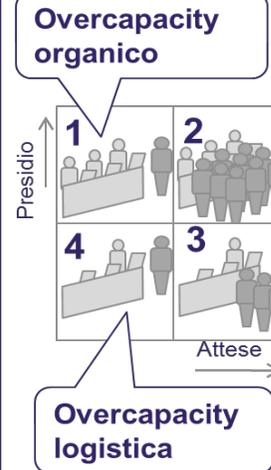
I "tagli sul budget" delle spese discrezionali, basati sui costi standard di acquisto:

- hanno limitata dipendenza da vincoli esterni
- hanno effetto immediato

**Agire sui soli costi standard di acquisto può portare a decisioni sbagliate**

**L'azione sui modelli di consumo è più stabile e sostenibile**

## CASO REALE



Esistono limiti minimi di organico per garantire la funzionalità della filiale

	Spazi	Presidio	BANCA X (% filiali)
1	Ridurre		19%
2	Incrementare		17%
3	-	Increment.	29%
4	Ridurre	-	35%
			100%

L'over-capacity della rete ha diverse nature (commerciale, di staffing e/o logistica) che dipendono dal mercato locale (competitors, densità abitativa,...) e dal modello di business e di servizio adottato

**Le diverse situazioni di partenza richiedono (anche nelle implicazioni commerciali e socio-economiche) soluzioni specifiche**

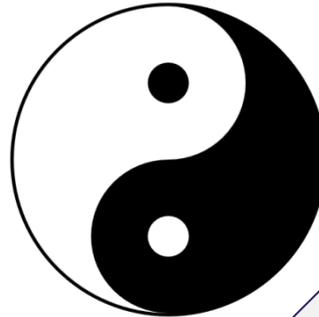


## Un "cambio di marcia": dal contenimento delle singole voci di spesa al miglioramento del C/I, significativo e sostenibile

*Generazione di saving e liberazione di risorse ....*

- ... per auto-finanziare investimenti che migliorino la redditività*
- ... per ridurre i costi al cliente o migliorarne la soddisfazione*
- ... per allocare nuove risorse su attività a maggiore valore aggiunto*

**COSTI**



**MARGINI**

*... in ottica di ottimizzazione dei costi operativi, finanziari, del ricorso al capitale e di miglioramento dei margini*

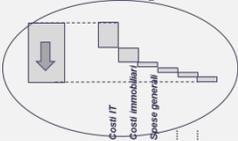
*Riconfigurazione del modello distributivo, dei processi operativi, dei sistemi di gestione e di controllo ...*

**Il cambio di marcia nel bilanciamento di costi e ricavi è possibile in una logica sia di breve che di M/L termine, e richiede un percorso specifico che fa riferimento al modello di business**



# Le ASA (che incidono in misura secondaria sui costi della banca), richiedono invece una gestione in termini di pipeline produttiva

**Approccio tradizionale di cost saving, per "silos" di spesa**



		Commerc. e distribuz.	Finanza	Credito	Staff	Servizi operativi	Altro
Contributo al margine		76%	7%	2%	5%	7%	2%
Costi	Totale	71%	1%	9%	9%	8%	7%
	Perso	43%	1%	3%	6%	8%	2%
	<b>ASA</b>	<b>26%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>

## Modello distributivo:

- bancarizzazione (filiali per mln abitanti): + 15% rispetto a peers (KPMG, 2012); piani attuali: - 6% (EFMA)
- frequenza visita in filiale: -26% in 5 anni (ABI)
- l'80% dei clienti utilizza un contatto "fisico" anche nei paesi più orientati ai canali diretti
- il 90% dei clienti è fedele in base alla relazione, l'80% in base alla prossimità

## Costo del credito:

- funding
- rischio
- capitale
- staff centrali e periferiche

Una revisione del modello di gestione del credito è apprezzabile sul piano del rischio, del fabbisogno finanziario e dell'efficienza

## Contact center:

- focus sulla qualità del servizio e la relazione col cliente
- insourcing
- incremento produttività
- riduzione rischi operativi
- valorizzazione competenze e commitment

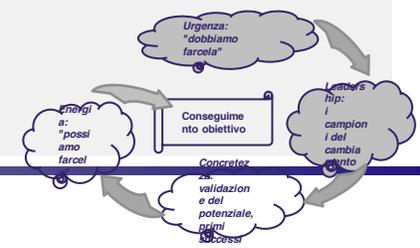


# Un "cambio di marcia": il percorso e le condizioni del successo





# Leadership e commitment nel governo dei costi



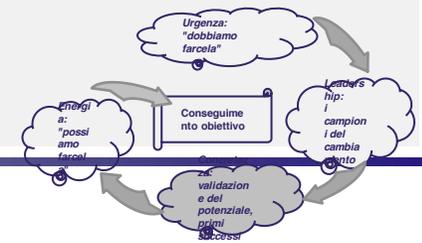
"MESTIERI"

L'approccio non può essere difensivo, inerziale, **occorre giocare d'attacco** ("**dobbiamo farcela**"). Questo richiede alcuni prerequisiti:

- **commitment del vertice** aziendale: il miglioramento sostenibile del cost/income è una delle priorità
- predisposizione a **valutare azioni innovative**
- capacità di **riconfigurarle e strutturarle entro un modello** che - tenendo conto delle caratteristiche della banca - massimizzi i risultati delle diverse opzioni
- capacità di **gestire il cambiamento**
- creazione di figure **di responsabili dell'ottimizzazione del cost/income trasversali alla filiera** (capacità, comportamenti di leadership)
- **coinvolgimento e motivazione del personale in modo "trasversale" su obiettivi aziendali** comuni (anche mediante un sistema di MBO su risultati condivisi)



# "Concretezza": innovare è possibile

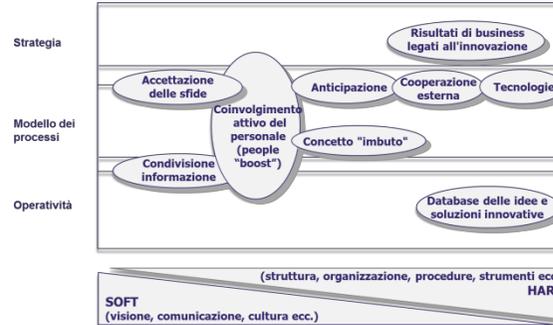


Come....

... trasformare la banca in una "fabbrica di nuove idee"

... sviluppare un "ecosistema di offerta"

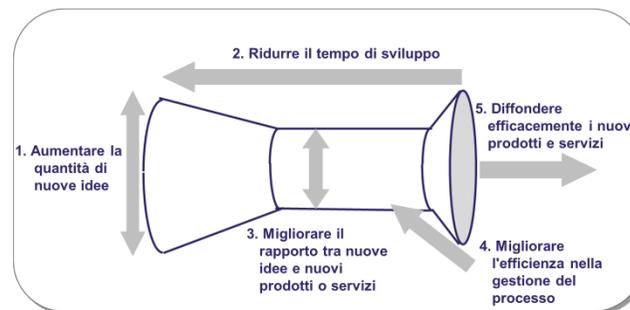
... trasformare efficacemente idee innovative in soluzioni di successo



I 9 fattori per l'innovazione

	Product Development	Sales & Marketing	Customer Relationship	Manufacturing	Supply Chain and Distribution	Business Administration
Strategic Core	Category / Brand Strategy	Market Strategy	Customer Relationship Strategy	Manufacturing Strategy	Supply Chain Strategy	Corporate Budget & Planning
Management & Control	Product Definition	Marketing Strategy	Customer Relationship Planning	Sourcing and Supplier Strategy	Manufacturing Technology Planning	Corporate Financial Risk Strategy
	Category / Brand Planning	Advertisement Planning	Customer Relationship Management	Production and Materials Planning	Supply Chain Planning	HR Strategy and Organization
Execution	Brand P&L Management	Channel Management	Assessing Customer Satisfaction	Production and Materials Planning	Distribution Network Management	Business Performance Management
	Marketing Supply and Demand	Campaign Management	Customer Insights	Manufacturing Network Mgt.	In-bound Logistics	Management Accounting
	Product Engineering	Demand Forecasting	Account Management	Supplier Control	Out-bound Logistics	Legal and Regulatory Compliance
	Marketing Director	Retail Marketing Execution	Value Added Service	Enterprise Risk Mgt. and Internal Control	Enterprise Risk Mgt. and Internal Control	Enterprise Risk Mgt. and Internal Control
	Product Mgt.	Merchandise Management	Customer Account Servicing	Plant Inventory Mgt.	ES-Risk Inventory Management	General Services
	Consumer Services	Sales Operations	Alternatives Support	Manufacturing Procurement	In-Store Inventory Mgt.	IT Systems & Oper.
	Product Directory	Order Mgt.	Customer Directory			

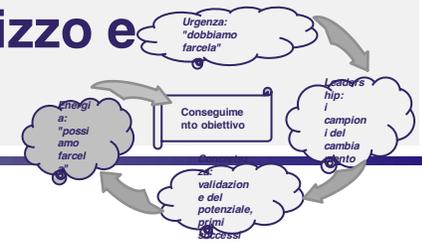
Il network delle attività critiche in termini strategici e di costo



La gestione del processo



# "Possiamo farcela": gli strumenti gestionali di indirizzo e controllo per assicurare la fattibilità del piano



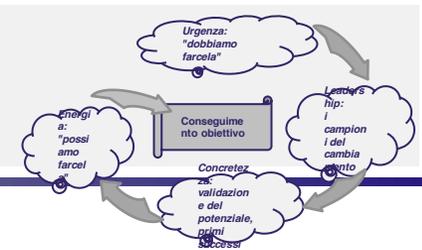
GOVERNO E  
CONTROLLO  
NEL M/L  
PERIODO

I modelli e sistemi di governo dei costi richiedono un indirizzamento a livello aziendale (cooperazione tra business owner e gestori della spesa):

- modello di **anticipazione della domanda e delle criticità nel M/L**
- monitoraggio delle performances in relazione alla **qualità interna ed esterna**
- **verifica sull'effettiva riduzione dei costi (entità e tempi)** a seguito dell'evoluzione del modello distributivo e organizzativo, per governare l'impiego delle risorse economiche, umane, tecniche e finanziarie "liberate"
- **continuo monitoraggio del trade off tra diverse tipologie di risorse** (in particolare make or buy)



# In altre industry "ce l'hanno fatta"



Industry	Approccio	Risultati
<b>Editoria</b>	Piano industriale con crash plan sui costi <i>(costi operativi: 1,3 mld)</i>	<b>Riduzione 10% costi &gt; 100 mln € in 3 anni</b>
<b>Servizi per Automotive</b>	Snellimento e ridisegno della rete distributiva <i>(costi operativi: 200 mln)</i>	<b>Ebit: +30% in 18 mesi</b> <b>Riduzione del 60% della rete diretta</b>
<b>Alimentare</b>	Revisione del modello commerciale e distributivo <i>(50.000 punti, costi oper.: 800 mln)</i>	<b>Ebit: +20% in 24 mesi</b> <b>Riduzione del 25% della rete diretta</b>
<b>Lusso</b>	Lean management <i>(costi operativi: 750 mln)</i>	<b>Miglioramento degli indici di qualità: 50% in 12 mesi</b> <b>Riduzione dei costi del 3%</b>



## Sintesi dei punti di attenzione

- 1 La banca è fatta di persone** *Leadership, prossimità al top management aziendale ed evoluzione del ruolo del cost manager, comportamenti consapevoli stimolati da obiettivi e sistema di incentivazione sono parte della soluzione*
- 2 Niente alibi** *E' un obiettivo primario del top management; in tutti i contesti sono possibili soluzioni che migliorano in modo discontinuo e sensibile le performances di C/I, sia nel breve che nel M/L*
- 3 Fare scelte configurate sulle proprie esigenze** *Mutuare le esperienze degli altri non implica l'appiattimento delle soluzioni e delle azioni: adottare un approccio mirato sulla propria specificità e curare continuamente la coerenza nell'implementazione*
- 4 Chiarezza non vuol dire rigidità** *La soluzione vincente è quella che sa gestire la complessità senza complicazioni*
- 5 Concretezza ed energia** *Solide competenze operative e gestionali, focalizzazione sull'obiettivo, primi successi del "programma di attacco" rafforzano la determinazione necessaria per la realizzazione del piano*



## Dove generiamo valore aggiunto

- *Identificare il **livello di discontinuità necessario** (in ampiezza e tipologia)*
- *Determinare il **percorso adatto** per coprire i gap di discontinuità ("è l'obiettivo che determina il percorso")*
- *Riconfigurare il **modello di creazione del valore***
- *Intervenire sui **processi e sistemi informativi** per migliorarne l'efficienza ed eliminare i rallentamenti che condizionano la percezione della clientela e i risultati commerciali*
- *Rafforzare la **soddisfazione della clientela** grazie all'innovazione del prodotto e del modello distributivo, da ripensare criticamente*



**SOLVING EFESO**  
STRATEGY IN ACTION



### CONTATTI MILANO

Corso di Porta Romana, 6  
20122 Milano  
tel.: +39 024816500  
mail: [info.italy@solvingefeso.com](mailto:info.italy@solvingefeso.com)

**Vincenzo Gagliardi**

Vice President  
[vincenzo.gagliardi@solvingefeso.com](mailto:vincenzo.gagliardi@solvingefeso.com)

**Alessandro Bagnoli**

Principal  
[alessandro.bagnoli@solvingefeso.com](mailto:alessandro.bagnoli@solvingefeso.com)

### CONTATTI PARIGI

117, avenue des Champs-Élysées  
75888 Paris

**Patrick Bacchetta**

Vice President  
[patrick.bacchetta@solvingefeso.com](mailto:patrick.bacchetta@solvingefeso.com)

**Pierre Maugery-Pons**

Vice President  
[pierre.maugery-pons@solvingefeso.com](mailto:pierre.maugery-pons@solvingefeso.com)